

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategický rozvoj podniku
Company's Strategic Improvement

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Katarína Marčišová
Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2010

Miestoprísasžné prehlásenie o samostatnom vypracovaní diplomovej práce

„Miestoprísasžne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.“

Ostrava dňa 30. apríla 2010

.....
podpis študenta

Pod'akovanie

Ďakujem p. Ing. Hane Štverkovej, Ph.D. za pomoc pri vypracovaní diplomovej práce a poskytnutie cenných pripomienok a odborných poznatkov a takisto majiteľovi penziónu Poľana Romanovi Gajdošovi za čas a poskytnuté informácie.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO – METODICKÁ ČASŤ	3
2.1	DEFINOVANIE MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA	3
2.1.1	<i>Stav malého a stredného podnikania</i>	3
2.1.2	<i>Význam v spoločnosti</i>	3
2.1.3	<i>Problémy malých a stredných podnikov.....</i>	4
2.2	PROBLEMATIKA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU	5
2.2.1	<i>Definícia konkurencie a konkurencieschopnosti.....</i>	5
2.2.2	<i>Konkurenčná výhoda.....</i>	6
2.3	STRATÉGIA	8
2.3.1	<i>Definícia stratégie.....</i>	8
2.3.2	<i>Strategické riadenie.....</i>	9
2.3.3	<i>Porterove konkurenčné stratégie</i>	10
2.4	STRATEGICKÁ ANALÝZA	12
2.5	METODIKA PRÁCE	13
2.5.1	<i>Analýza makrookolía podniku.....</i>	13
2.5.2	<i>Analýza mezzookolía podniku</i>	16
2.5.3	<i>Analýza vnútorných zdrojov a schopností.....</i>	19
2.5.4	<i>SWOT analýza</i>	25
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	28
3.1	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	28
3.2	POLOHA PENZIÓNU	30
3.3	HISTÓRIA PENZIÓNU	31
3.4	ANALÝZA PERSONÁLU.....	32
3.5	ROZSAH SLUŽIEB.....	33
3.6	INOVÁCIA PODNIKANIA	34
4	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	36
4.1	ANALÝZA MAKROOKOLIA	36
4.2	ANALÝZA MEZZOPROSTREDIA.....	53
4.3	FINANČNÁ ANALÝZA	57
4.4	SWOT ANALÝZA PODNIKU	63
5	NÁVRHY A ODPORÚČANIA.....	71
6	ZÁVER.....	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	80
	ZOZNAM SKRATIEK	
	PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
	PRÍLOHY	

1 Úvod

Každá spoločnosť v rámci záujmu o budúci rozvoj a zachovanie konkurencieschopnosti potrebuje stanoviť a sledovať dodržiavanie určitej stratégie. Stratégia je prostriedok pre dosiahnutie určitej vízie podniku, zahŕňa spôsoby zaistenia zdrojov a prehľad úkonov pre jej nasledovnú realizáciu. Mnoho firiem funguje len na základe prítomnosti a vykonáva rozhodnutia v rámci prispôsobenia sa momentálnemu požadovanému stavu. To však nie je zmyslom dosiahnutia určitého budúceho stavu a získania dlhodobého udržateľného rozvoja. Konkrétnou stratégiou dokáže spoločnosť udržať svoje postavenie v konkurenčnom prostredí, umožňuje sledovať naplnenie určitej predstavy o svojom ďalšom pôsobení na trhu.

Cieľom diplomovej práce bude vytvoriť návrh strategického rozvoja podniku. Strategický rozvoj podniku znamená interakčné schopnosti firmy dynamicky sa prispôbovať k neustálym zmenám, ku ktorým dochádza v podnikateľskom prostredí. Zahŕňa spôsoby možného rozvoja schopností firmy pri uchopení tržných príležitostí. Ich pochopením dokáže firma posúdiť svoje zdroje, na ktorých zakladá vybudovanie trvalej konkurenčnej výhody. Strategický rozvoj sa viaže na dlhodobý časový horizont, je však nutné zdôrazniť nutnosť prispôbovania sa počas tohto obdobia na aktuálne prichádzajúce zmeny.

Pôjde o malý podnik, ktorého jedným z predmetov činnosti je poskytovanie služieb v cestovnom ruchu, ako sú ubytovacie a stravovacie služby. Cestovný ruch sa môže definovať ako krátkodobý presun ľudí na také miesta, ktoré nie sú miestami ich obvyklého pobytu, za účelom pre nich príjemne strávených činností. Ubytovacie a stravovacie služby s cestovným ruchom nepochybne súvisia. Medzi cestovným ruchom a ubytovacími a stravovacími službami existuje rada vzťahov. Zahŕňajú poskytovanie nocľahu, jedla a nápojov. Zákazníkov tu netvoria len turisti, ale aj miestni ľudia navštevujúci svoje obľúbené bary alebo reštaurácie.

Práca je rozdelená do teoretickej a praktickej časti. Po nej nasleduje kapitola venovaná návrhom a odporúčaniam a nakoniec záver.

V teoretickej časti bude priblížená problematika malého a stredného podnikania, nakoľko tento podnik pôsobí v tejto sfére a takisto vysvetlenie konkurencieschopnosti podniku ako základu pre posúdenie strategického rozvoja podniku. Konkurencieschopnosť bude z časti analyzovaná v rámci Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl. Ďalej nasleduje objasnenie podstaty stratégie, jej riadenia, strategickej analýzy ako podkladu

pre vytvorenie budúcej orientácie podniku a samotná metodika práce, ktorá zahŕňa jednotlivé typy analýz použitých k splneniu cieľa tejto práce.

K dosiahnutiu tohto cieľa sa bude vychádzať z aktuálneho postavenia podniku na danom trhu a to na základe vykonaných analýz, ktorými sú všeobecná metóda pre posúdenie vplyvu makrookolia firmy – SLEPTE analýza, ďalej metóda používaná pre zhodnotenie vplyvu odborového okolia (mezzoprostredia) – Porterova analýza, a stručná finančná analýza podniku, ktorú možno zaradiť medzi tvrdé metódy posúdenia výkonnosti podniku. Záverečnou analýzou bude najrelevantnejšia strategická analýza – SWOT analýza doplnená maticami IFE a EFE pre posúdenie postavenia podniku s ohľadom na silné a slabé stránky a príležitosti a ohrozenia. Pri tvorbe strategických krokov sa bude vychádzať v súlade s víziou, poslaním a cieľom podniku a zohľadnením okolitých vplývajúcich faktorov.

2 Teoreticko – metodická časť

V teoretickej časti práce bude priblížená oblasť malého a stredného podnikania spolu s konkurencieschopnosťou podniku, nasledovne sa prejde na tému stratégie podniku a strategickej analýzy. Posledná kapitola sa bude týkať metodiky práce s uvedenými analýzami použitými v práci.

2.1 Definovanie malého a stredného podnikania

Kapitola bude zahrňovať objasnenie problematiky malého a stredného podnikania, jeho významu v spoločnosti a problémov, s ktorými sa tieto podniky dostávajú do kontaktu.

2.1.1 Stav malého a stredného podnikania

Malé a stredné podniky tvoria neoddeliteľnú súčasť podnikateľského prostredia vo všetkých krajinách. V štruktúre všetkých podnikov, tvoria malé a stredné podniky väčšinu. V Európe realizuje svoju činnosť 19 miliónov malých a stredných podnikov, ktoré predstavujú 99,8 % všetkých podnikov v EÚ. Pre malé a stredné podniky nie je typické, aby boli vlastnené zahraničnými subjektmi. Podniky tohto typu preto zväčša reprezentujú miestny kapitál, miestne vlastnícke pomery, a z toho hľadiska sú pre ekonomiku štátu i pre región nezastupiteľné. V rámci MSP podľa veľkosti rozoznávame [30]:

- mikropodniky – menej ako 10 zamestnancov
- malé podniky - 10 – 49 zamestnancov
- stredné podniky – 50 – 249 zamestnancov

Malé podniky (0 – 49 zamestnancov) sú značne zastúpené v štruktúre podnikov aj na Slovensku, kde ich počet predstavuje takmer 100 000 podnikateľských subjektov.

2.1.2 Význam v spoločnosti

Malé a stredné podniky tvoria významnú časť hospodárstva vo všetkých krajinách s rozvinutou trhovou ekonomikou. V podmienkach Slovenskej republiky má malé a stredné podnikanie nezastupiteľnú úlohu predovšetkým v oblasti tvorby pracovných miest a regionálneho rozvoja. Na vývoj malého a stredného podnikania má významný vplyv podnikateľské prostredie. Na jeho nedostatky sú v najväčšej miere citlivé práve malé a stredné podniky, ktoré disponujú obmedzenými zdrojmi na ich prekonávanie. Podnikateľské prostredie vo svojom najširšom ponímaní odráža kvalitu hospodárskych podmienok

a predpokladov pre ekonomickú činnosť podnikateľských subjektov. Kvalitné podnikateľské prostredie je základným predpokladom rozvoja malého a stredného podnikania a zvyšovania konkurencieschopnosti Slovenskej republiky v medzinárodnom meradle. Vytvára podmienky pre dlhodobu udržateľné dosahovanie ekonomického rastu. [38]

Špecifikom malých a stredných podnikov je okrem iného aj skutočnosť, že sú omnoho tesnejšie naviazané na región, v ktorom realizujú svoju činnosť. Okrem toho, že podnik je lokalizovaný v danom regióne, jeho činnosť participuje aj na zvyšovaní regionálnej zamestnanosti a prináša pre región aj iné ako ekonomické prínosy, napr. spoločenské prínosy vo forme podpôr charitatívnych projektov, či kultúrno – spoločenských a iných podujatí a pod. [18]

2.1.3 Problémy malých a stredných podnikov

I napriek významnej úlohe malých a stredných podnikov v spoločnosti sa u nich stretávame i s mnohými problémami, ktorým musia čeliť. Jednou z najvážnejších prekážok podnikania v tejto sfére je jednoznačne odvodové zaťaženie. Systém platenia odvodov vytvára prekážky vyššiemu rastu zamestnanosti, hlavne u malých podnikateľov a živnostníkov. Ďalšími sťažujúcimi podmienkami sú i časté zmeny podnikateľských podmienok (platba daní, poplatky), neprehľadnosť systému (legislatíva) a administratíva spojená so zamestnávaním a platením odvodov. Hrozbou je aj riziko spätného vyrubenia sankcií za neúmyselné porušovanie predpisov. [38]

Pri týchto podnikoch je známe rozhodujúce postavenie majiteľov – manažérov, ktorí sa podieľajú na riešení ako bežných operatívnych úloh, tak i manažérskych úloh. Ako možné príčiny problémov podnikov pod ich vedením možno uviesť:

- Nedostatok skúseností, popr. nedostatok odborného vzdelania a praxe v danom odbore.
- Podcenenie cieľa, výrobné či obchodnej stratégie – nedostatočné strategické riadenie podniku.
- Prehnaná optimistická predstava o veľkosti trhu.
- Podceňovanie voľby vhodného okamžiku pre zahájenie podnikania a dĺžky prípravných prác pre podnikanie.
- Nedostatok obežného kapitálu a nákladné zahájenie podnikania.
- Nepripravená expanzia podniku.

- Zle cielené ekonomické riadenia.
- Nevhodné umiestnenie podnikov.
- Nedostatočné riadenie personálu. Výber a výchova ľudí, prílišná dôvernosť alebo naopak nedôverčivosť (podceňovanie) voči zamestnancom.
- Podcenenie právnych vzťahov vo firme. Rodinné podmienky.
- Neexistencia firemnej kultúry podniku.

2.2 Problematika konkurencieschopnosti podniku

V kapitole bude objasnená problematika konkurencie a konkurencieschopnosti, vrátane konkurenčnej výhody ako podstatného základu pre budovanie stratégie podniku.

2.2.1 Definícia konkurencie a konkurencieschopnosti

Každý z nás si pod pojmom konkurencia určite vybaví súperenie, súťaženie a pod. Ide o široký záber tohto pojmu pre viaceré oblasti spoločenského života. V ekonomickom hľadisku treba brať na zreteľ celý zorný uhol konkurencie. „Konkurencia je vzťah dvoch a viac subjektov (konkurentov). Konkurent, aby vôbec mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí spĺňať minimálne dva predpoklady:

- musí byť „konkurenčný“, teda musí mať konkurencieschopnosť, resp. musí disponovať *konkurenčným* potenciálom,
- musí mať „konkurenčný“ záujem, teda musí chcieť vstúpiť do konkurencie, teda musí disponovať *špecifickým* potenciálom, tj. podnikavosť (pokiaľ hovoríme o konkurencii v podnikaní).“ [8, str. 65]

Konkurencia by sa samozrejme nemohla odohrávať, pokiaľ by sa na trhu nevyskytovali žiadni konkurenti. Konkurenti sú prvky množiny konkurencie, ktoré sa vyznačujú vektorovými silovými poľami (konkurenčnými silami), ktoré pôsobia na konkurenciu tak, aby rozhodným, rýchlym, úspešným a efektívnym spôsobom získali rozhodujúci vplyv a úlohu (teda vysokú konkurencieschopnosť) v konkurenčnom prostredí oproti všetkým ďalším členom konkurencie. [1]

Nemeckí autori W. Fahrstein a H. R. Wilkening ai. zdôrazňujú, že udržanie v konkurencii je ovplyvnené rozsahom súťaženia (ktorý môže začínať usporiadaním výrobkov, cez ceny produkcie, rýchlosť dodávok atď. a končiť motiváciou vedúcich

a predajcov). Je zdôraznená úloha psychiky a „vnútorného napätia“, sebarealizácia ľudí, význam balenia, značky, image atď. v konkurenčnej súťaži. [15]

„Zásadnou skutočnosťou je, že konkurencieschopná firma sa vyznačuje vyzretou identitou a značnou integritou (celistvosťou štruktúrovanej identity). Často sa hovorí o finančne nemerateľných veličinách konkurenčných schopností firmy. Hodnotu podniku a jeho konkurencieschopnosť je teda nutné chápať ako jeho obraz vnímaný (v podobe značky, identity, integrity, image, goodwill apod.) ako jeho pracovníkmi, tak i zákazníkmi, dodávateľmi, veriteľmi, konkurentmi, kupcami, verejnosťou atď. Konkurencieschopnosť má tesnú spojitosť s hodnotou podniku. Konkurenčný potenciál zahŕňa na prvý pohľad nesúrodé prvky ako sú moderné technológie, ľudské schopnosti, nízke vlastné náklady, vzťahy s konkurentmi a pod. V konkurenčnom potenciáli firmy musíme tiež zohľadniť konkurencieschopnosť *odvetvia a regiónu*, v ktorom pôsobí. Preto obecné z celospoločenského hľadiska (napr. z pohľadu OECD) prejavom (meradlom) konkurencieschopnosti podniku môžu byť súčasne tak protihľé veličiny ako maximalizácia zisku na strane jednej a miera zamestnanosti v regióne zo strany druhej.“ [8, str. 75-76]

V modernej manažérskej literatúre znamená vyrovnať sa s konkurenciou buď ju „premôcť“, alebo s ňou „žiť v mieri“, alebo s ňou „spolupracovať“. Každá z týchto troch možností má za určitých okolností svoje oprávnenie, resp. svoje výhody a nevýhody. V hospodárskej praxi je náročné jednoznačne rozlišovať, kedy a do akej miery ide v partnerských vzťahoch o spoluprácu a kedy ide o konkurenciu. [11]

Súčasný manažérske pojetie prináša záver, že sa vypláca „spolupracovať“ s konkurentmi. Jednou z foriem, ako nekonfliktne riešiť vzťah ku konkurencii, je založenie strategickkej aliancie, ktoré sú určené k akejsi redukcii konkurenčných stretov. Táto redukcia by mala byť v súlade s legislatívou EÚ. Tendenciu združovania firiem môžeme vidieť okrem iného tiež v oblasti služieb.

2.2.2 Konkurenčná výhoda

Konkurencieschopnosť možno posudzovať z mnohých hľadísk, ako z pohľadu všeobecnej ekonómie tak i z pohľadu managementu i marketingu. Porter uvádza, že vychádza z identifikácie a využívania *konkurenčných výhod*. Konkurenčná výhoda vychádza v podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov. Môže mať podobu jednak nižších cien za rovnocenné výrobky, služby, alebo poskytnutie zvláštnych výhod,

ktoré v konečnom dôsledku zatienia vyššiu cenu. Management podniku musí vytvoriť takú stratégiu svojho podnikania, aby získal konkurenčnú výhodu (bol konkurencieschopný), bol schopný transferu inovácií a neustáleho ďalšieho rozvoja. Podľa Portera existujú dva základné typy *konkurenčnej výhody*:

- nízke náklady s následnou schopnosťou podniku prevádzkovať všetky hodnototvorné činnosti s nižšími nákladmi ako konkurenti a
- diferenciácia. [6]

JÁČ I. uvádza vo svojej publikácii *Inovácie v malom a strednom podnikaní* tri možnosti P. Kotlera, ako môže podnik získať konkurenčnú výhodu poskytnutím väčšej hodnoty zákazníkovi:

1. Účtovaním nižšej ceny, čo je typ konkurenčnej výhody odpovedajúcej „výhode nízkych nákladov“ M.E. Portera. Súčasne však upozorňuje na problém iba krátkodobej udržateľnosti najnižších nákladov vplyvom globálnej konkurencie.
2. Pomoc zákazníkovi pri znižovaní jeho ostatných nákladov: tzn. i keď je cena daného výrobku či služby vyššia ako u konkurencie, jeho celkové náklady budú nižšie (dlhšia životnosť materiálu, rýchlejší servis, atď.).
3. Zvýšením individuálnej hodnoty pre zákazníka. [6]

Pre získanie trvale udržateľnej konkurenčnej výhody by mal podnik:

- ujasniť si, na akých zákazníkov sa snaží zamerať svojou stratégiou, jasne definovať potreby zákazníkov a základy pridanej hodnoty,
- získať informácie o schopnostiach konkurentov a ich nákladových štruktúrach, aby si mohol urobiť prehľad o základe konkurenčnej výhody,
- na tomto základe by sa mal podnik rozhodnúť, ktorá zo stratégií je pre neho najvhodnejšia,
- realizácia by sa mala uskutočniť tak, aby potreby zákazníkov boli uspokojené spôsobom odlišným od konkurencie; všetko by malo byť vykonané v súlade so schopnosťami podniku. [7]

Pre realizovanie konkurenčnej výhody je potrebné vytvoriť optimálnu konkurenčnú stratégiu, ktorá povedie k dosiahnutiu a udržaniu konkurenčnej výhody. Táto optimálna konkurenčná stratégia musí byť vytvorená s ohľadom na vonkajšie podmienky a vnútorné zdroje podniku. Tak môže priniesť podnikateľskému subjektu konkurenčnú výhodu.

Projektovanie konkurenčnej stratégie zahŕňa kombináciu *zámerov* firmy a *prostriedkov* pre ich dosiahnutie. [6]

2.3 Stratégia

Obsahom kapitoly bude definícia stratégie, uvedenie jej princípov, priblíženie jej chápania v prostredí malých podnikov, vysvetlenie Porterových generických stratégií a obecné pochopenie strategického riadenia.

2.3.1 Definícia stratégie

„Stratégia je vyjadrením základných predstáv o tom, akým spôsobom má firma dosiahnuť požadovaného stavu svojej existencie, teda stanovených cieľov. Tá by mala byť spracovaná na základe stanovených princípov strategického myslenia:

- Princíp variantnosti – vypracovanie v niekoľkých variantoch vychádzajúcich z rôznych možností tendencie vývoja na trhu.
- Princíp permanentnosti – dopĺňa predošlý princíp potrebou trvalej práce na stratégii.
- Princíp celosvetového systémového prístupu – vychádza z požiadavky vytvorenia kvalitného systému strategických informácií v celosvetovom meradle.
- Princíp tvorivého prístupu – zaisťuje kreatívny prístup k stratégii. Presadia sa iba inovujúce firmy, ktoré prichádzajú s niečím novým.
- Princíp interdisciplinarity – princíp uvedomenia si previazanosti jednotlivých odborov, disciplín. Rovnako ako ekonóm by mal chápať princípy technológie, tak i technologovia by mali vnímať ekonomické, finančné a komerčné hľadiska svojej práce.
- Princíp vedomia práce s rizikom – vychádza z neistoty o vývoji faktorov ovplyvňujúcich strategické riadenie podniku.
- Princíp koncentrácie zdrojov – vyžadovanie finančných, hmotných i nehmotných zdrojov každého strategického rozhodnutia.
- Princíp vedomia práce s časom – vychádza z hesla „čas sú peniaze“.
- Princíp agregovaného myslenia – princíp tzv. „manažérskeho myslenia“ – vytváranie nadhľadu nad nevýznamnými detailmi.
- Princíp spätnej väzby je daný pojatím nekonečného procesu strategického riadenia.

Uvedené princípy sú spoločné pre všetkých podnikateľov, nevynímajúc malých a stredných podnikateľov. Pre malé podniky je však strategické riadenie takéhoto charakteru časovo

i finančne náročné a obmedzené požiadavkami na možnosti a schopnosti manažérov – majiteľov väčšinou v jednej osobe, chýbajúcim nadhľad a čas z dôvodu plnenia viacerých činností.“ [6, str. 69]

V malých podnikoch je rozhodovanie o financiách, ľuďoch a termínoch v moci jedného či dvoch ľudí, ktorí sú súčasne analytikmi, tvorcami stratégie i jej realizácie a medzi ich myslením a konaním je krátke a nekomplikované spojenie, pretože dôverne a bez sprostredkovateľa poznajú vonkajšie a vnútorné prostredie a dokážu pružne reagovať na jeho premeny. „Osadenstvo malého podniku skôr vníma nevyhnutnosť zmien a je ochotné ich akceptovať rýchlejšie ako veľký podnik. Hoci strategický rozvoj je riadením cieľov, procesov a záujmov ľudí, musí občas uvoľniť cestu spontánne vznikajúcim stratégiám, keď orientácia na ciele a procesy neprináša uspokojenie.“ [10, str. 22]

Podľa Sedláčkovej H. je základom stratégie akési získanie náskoku a jeho nasledovné udržanie, čo možno vnímať ako vytvorenie a udržanie konkurenčnej výhody. Stratégia sa zameriava na to, aby sa podnik odlišoval od svojich konkurentov. Pri tomto poňatí je dôležité pre podnik to, aby to, čo robí, robil inak. [9]

Tvorba stratégie na určité vymedzené obdobie je však relatívny pojem a musí brať do úvahy neustále sa meniace podmienky podnikateľského prostredia a globálne trendy, v dôsledku čoho sa mení sama podstata stratégie. Preto by každý podnik mal brať do úvahy tento fakt a prispôbovať svoju stratégiu meniacim sa faktorom okolia.

2.3.2 Strategické riadenie

Každá firma sa už od svojho založenia riadi určitou stratégiou, dokonca ak berieme do úvahy aj rozhodnutia o každodenných operáciách. Aj v neformálnom zmysle pojatia alebo prostredníctvom jedného vlastníka, procesy strategického riadenia môžu zvýšiť rast a prosperitu malých firiem. Závažnou prekážkou pre malých podnikateľov je nedostatok poznatkov o strategickom riadení. Ďalšie problémy sa objavujú pri nedostatku kapitálu potrebného pri posúdení vonkajších príležitostí a každodenného poznávacieho obrazu referencií. Strategické riadenie v malých firmách je neformálnejšie ako vo veľkých. Obecne strategické riadenie je vysoko interaktívny proces, ktorý vyžaduje efektívnu koordináciu medzi činnosťami manažmentu, marketingu, financií, výroby, výskumu a vývoja a útvaru informačných technológií. Úspech si vyžaduje spoluprácu manažérov a zamestnancov zo všetkých funkčných oblastí a zdieľanie ich myšlienok a informácií. Pre budovanie efektívnej stratégie je dôležité pre manažérov rozdielnych oddelení a divízií vytvoriť vzájomnú spoluprácu a pochopenie podstaty a dôsledkov svojich rozhodnutí. [2]

2.3.3 Porterove konkurenčné stratégie

Porter formuloval tri hlavné generické podnikateľské stratégie na prekonanie svojich konkurentov. Sú to:

- stratégia nákladového vodcovstva,
- diferenciačná stratégia,
- špecializačná stratégia.

Stratégia nákladového vodcovstva

Cieľom podniku v tomto prípade je prekonať konkurenciu produkciou tovarov alebo poskytovaním služieb pri nižších nákladoch. Táto stratégia prináša výhody:

- schopnosť stanoviť nižšiu cenu pri nižších nákladoch a dosiahnuť rovnakú úroveň zisku ako ostatní konkurenti
- pri stanovení podobných cien u konkurencie dosiahne nákladový vodca vyšší zisk v dôsledku svojich nižších nákladov
- schopnosť dlhšie sa obrátiť v prostredí zostávajúcej sa cenovej konkurencie
- nákladový vodca v odvetví stanovuje nižšie ceny ako konkurenti, v odvetví diktuje ceny

Nákladový vodca je menej ovplyvnený pri raste cien vstupov a poklese cien výstupov ako jeho konkurenti. Tento druh stratégie si vyžaduje vysoký podiel na trhu – nákladový vodca nakupuje vo väčších množstvách a má silnejšie postavenie voči dodávateľom. Pri preniknutí substitútov na trh si dovoľí znížiť ceny svojich produktov (služieb) a zachovať si tak tržný podiel. Nebezpečenstvom môže byť konkurencia prichádzajúca s novými výrobnými metódami s nižšími nákladmi a zaútočiť tak rovnakými zbraňami. Výhodou môže byť i využívanie lacnejšej pracovnej sily.

Diferenciačná stratégia

Podstatou tejto stratégie získanie konkurenčnej výhody poskytovaním zvláštnej, výnimočnej, unikátnej služby či výrobku. Zvláštnosť tohto výrobku alebo služby je odzrkadlená nadpriemernou cenou. Diferenciátor stanovuje zvyčajne oveľa vyššie ceny ako nákladový vodca. Spotrebiteľ cenu akceptuje, nakoľko odráža kvalitu. Existuje niekoľko druhov diferenciácie:

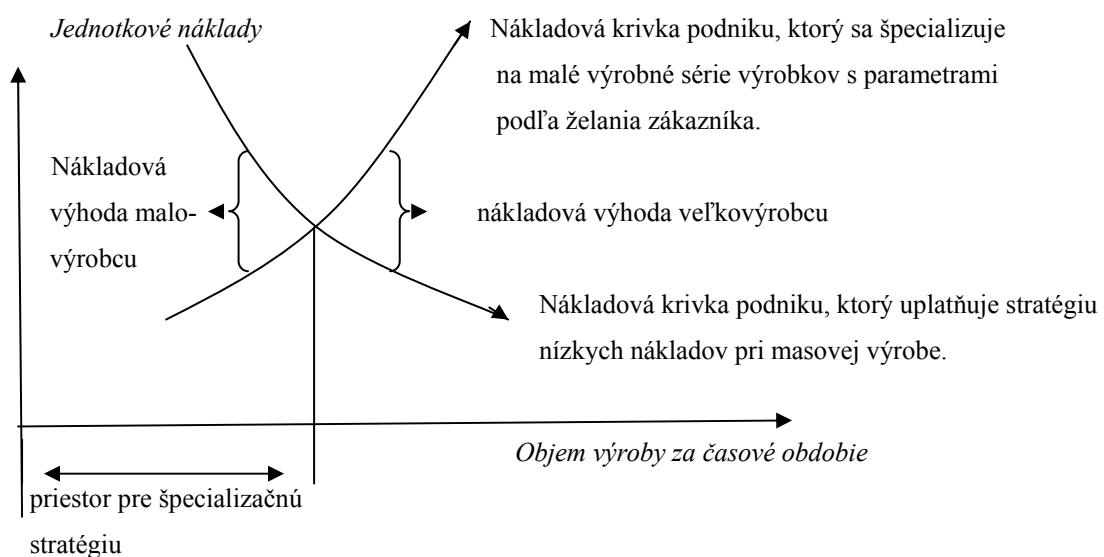
- Diferenciácia založená na technickom vývoji, odporúča sa pre technologicky náročné odvetvia.
- Diferenciácia založená na službách. Prednosť podniku spočíva v poskytovaní rozsiahleho popredajného servisu, príp. zabezpečenie opráv výrobkov.

- Diferenciácia založená na príťažlivosti značky. Príťažlivosť je vnímaná prestížou a spoločenským postavením.
- Diferenciácia môže znamenať aj prispôsobenie sa určitej vekovej alebo sociálno-ekonomickej skupine.

Diferenciátor dokáže odolávať silnému tlaku spotrebiteľov, nakoľko dokáže poskytnúť špeciálny výrobok alebo službu a vzbudzovať dôveru svojej značke. Práve diferenciácia a vernosť značke sú vstupnými bariérami pre iné podniky vstupujúce na trh. Tie musia čeliť príliš vysokým nákladom spojeným s poskytovaním výnimočných výrobkov či služieb.

Špecializačná stratégia

Táto stratégia sa zameriava na uspokojenie potrieb obmedzenej skupiny spotrebiteľov alebo vyhraneného segmentu. Orientuje sa na „trhové medzery“ a poskytovanie takých produktov a služieb, bez ktorých spotrebiteľia „nemôžu“ existovať. Špecializovaný podnik je zameraný na obsluhovanie trhového segmentu, ktorý je definovaný územne, kategóriou zákazníka alebo časťou výrobkovej línie. Na tomto segmente sa nasledovne správa ako špecializovaný diferenciátor alebo nákladový vodca. Na obr. 2.1 je znázornený priestor pre správanie sa tohto diferenciátora alebo nákladového vodcu.



Obrázok 2.1 Priestor pre špecializačnú stratégiu malého podniku, v ktorom je schopný nákladovo konkurovať veľkému podniku [10, str. 136]

V prípade nízko-nákladového prístupu sa špecializovaný podnik rozhoduje pre výrobky, ktoré sa požadujú v malých množstvách, pri ktorých dosahuje nákladovú výhodu a nákladovému vodcovi prenecháva veľké štandardné trhy.

V prípade diferenciačného prístupu špecializovaný podnik súťaží s diferenciatormi len v jednom príp. niekoľkých segmentoch. Pozná dokonale malé skupiny zákazníkov alebo určitý región. Úzky sortiment mu umožňuje inovovať rýchlejšie ako veľkému a širokému diferenciatorovi. Nevýhodou špecialistu je slabé postavenie voči dodávateľom, pretože nakupuje v malých množstvách, teda je od nich silno závislý. Špecializačná stratégia sa vyznačuje blízkosťou k zákazníkovi a schopnosťou reagovať na jeho meniace sa požiadavky. Ohrozenie pre špecializovaný podnik existuje v podobe zmiznutia segmentu dôsledkom inovačnej zmeny alebo zmeny vkusu a preferencií spotrebiteľov. Špecialista nemôže na rozdiel od širokého diferenciatora tak ľahko vstúpiť do nových segmentov kvôli orientácii na veľmi malé špecifické segmenty. [10]

2.4 Strategická analýza

K definovaniu stratégie smerujúcej k dosiahnutiu konkurenčnej výhody je vymedzenie súvislostí medzi podnikom a jeho okolím. Základné východiská pre formulovanie stratégie vyplývajú zo strategickej analýzy. Tá zahŕňa rôzne analytické techniky využívané i pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, ako napr. makrookolím, odvetvím, konkurenčnými silami, trhom, konkurenciou a zdrojovým potenciálom podniku. Neexistuje univerzálna stratégia aplikovateľná na všetky druhy podnikov. Je dôležité sa vyhýbať jednoduchým prístupom a rozvíjať schopnosti založené na analýze, vytváranie ilúzie a učenie sa a jej priebežné uplatňovanie. Strategická analýza pozostáva z dvoch základných okruhov jej orientácie, a to sú *analýza vonkajšieho okolia* podniku a *analýza vnútorných zdrojov a schopností* podniku. Medzi obidvoma okruhmi existuje vzájomná prepojenosť a súvislosť. Na nasledujúcom obrázku je schematicky znázornená strategická analýza. [9]



Obrázok 2.2 Strategická analýza [9, str. 10].

2.5 Metodika práce

Kapitola bude zameraná na popis vybraných analytických metód použitých v práci. Metódou popisujúcou a zhodnocujúcou externé okolie podniku je PEST analýza, veľakrát uvádzaná aj ako metóda PESTE, príp. SLEPTE (v závislosti od druhu uvedených faktorov vonkajšieho prostredia), ďalej Porterova analýza piatich konkurenčných síl ako analýza vnútorného externého prostredia alebo mezzoprostredia podniku, finančná analýza (interná analýza) ako analýza mikrookolía podniku, a poslednou analýzou je SWOT analýza podniku doplnená o matice IFE a EFE pre posúdenie postavenia podniku na trhu.

2.5.1 Analýza makrookolía podniku

Makrookolie podniku vymedzuje celkový politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec pôsobenia podniku. Ide o podmienky a vplyvy mimo podnik bez ohľadu na jeho konkrétne chovanie. Podniky disponujú odlišnou úrovňou schopností reagovať na zmeny faktorov tohto okolia podniku, čo výrazne ovplyvňuje ich úspešnosť.

Zvoleným prístupom k analýze makrookolía podniku je *PEST analýza*. Ide o analýzu politických, legislatívnych, ekonomických, sociokultúrnych, technologických a ekologických vplyvov makrookolía. Často býva dopĺňovaná o ekologický faktor pôsobenia a vtedy získava označenie SLEPTE analýza. Každá z týchto častí zahŕňa niekoľko faktorov rozdielne vplývajúcich na podnik. Jej výsledky sa premietajú do ďalších strategických analýz ako napr. SWOT analýzy.

K úspešnosti podniku je potrebná konzistencia jeho stratégie s okolím. Je dôležité vytvoriť súlad medzi jeho stratégiou a okolím. V tomto pojatí musia manažéri pochopiť, do akej miery je podnik schopný konkurovať vo svojom okolí. Inak povedané, správny výber stratégie má byť v relácii s okolím, aby mohla byť dosiahnutá maximálna výkonnosť podniku. Príčinou úpadku podnikov je veľakrát neuvedomenie si, aké *príležitosti* dokážu vytvoriť *možnosti konkurovať* v okolí. [3]

Politické a legislatívne faktory

V tejto kategórii možno vyčleniť viacero faktorov predstavujúcich pre podnik významné príležitosti ale aj ohrozenia. „Politika je činnosť zameraná na presadzovanie verejných záujmov, na získanie, uchovanie a upevnenie štátnej moci. Vyjadruje záujmy a ciele spoločenských tried, vrstiev a skupín, ktoré konflikty medzi sebou riešia použitím moci alebo o ňu bojujú. Právo reguluje spoločenské vzťahy, pri ktorých môžu vzniknúť konfliktné situácie a ich riešenie sa nezaobíde bez štátneho donútenia. Stáva sa jedným z hlavných prostriedkov uskutočňovania štátnych funkcií prostredníctvom právnych noriem a právnych vzťahov.“ [10, str. 57]

Politické a právne obmedzenia vplyvajú na každý podnik prostredníctvom daňových zákonov, protimonopolných zákonov, dokumentmi upravujúcimi podmienky podnikania, ďalej vo forme štátnej regulácie vybratých druhov podnikania, regulácie exportu a importu, cenovej politiky, ochrany životného prostredia, ochrany domácich podnikateľských subjektov a pod. [9]

Regionálne a štátne zákony, regulačné orgány a záujmové skupiny môžu klaásť značný dôraz na stratégie malých, veľkých, ziskových i neziskových organizácií. Mnoho organizácií muselo v minulosti zmeniť stratégiu v dôsledku politických, vládnych opatrení. [2]

Ekonomické faktory

„Vyplývajú z ekonomickej podstaty a základných smerov ekonomického rozvoja a sú charakterizované stavom ekonomiky. Podnik je pri svojom rozhodovaní významne ovplyvnený vývojom makroekonomických trendov“. Základnými indikátormi stavu makroekonomického okolia sú miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie, daňová politika a zmenný kurz. Vývoj týchto ukazovateľov môže pre podnik predstavovať jednak príležitosti, ale aj značné ohrozenia. Znalosť a schopnosť podnikov predvídať

opatrenia a činy štátu v určitých oblastiach trhu môžu pomôcť vyhnúť sa nepríjemnej konfrontácii so štátom ako konkurentom. [9, str. 17]

Sociálne faktory

„Sociálne prostredie predstavuje súbor spôsobov, modelov a vzorov správania jednotlivcov a skupín, ktoré sú motivované ich postojmi, vyznávanými hodnotami, potrebami, záujmami a požiadavkami. Toto široké spektrum motívov môže nadobudnúť konkrétny mravný, pracovný, politický, zdravotný, náboženský, vojenský a iný obsah. Vplyv sociálneho sektora sa prejavuje v zmene potrieb, vkusu, chutí a preferencií spotrebiteľov. Z pohľadu zamestnancov sa zasa prejavuje v očakávaniach, ako bude podnik plniť svoju občiansku úlohu.“ [10, str. 57]

Technologické faktory

Technologické faktory v pojatí pôsobenia a činností inštitúcií ziskového i neziskového charakteru zaoberajúcimi sa vedecko-výskumnou činnosťou, vývojom nových materiálov, metód, výrobkov môžu náhle a veľmi dramaticky ovplyvniť okolie, v ktorom sa podnik pohybuje. Zrýchľovanie vedeckého poznania a procesu jeho technických aplikácií vedie k skráteniu životného cyklu výrobkov a technológií. [10]

Medzi významné technologické faktory možno uviesť napr. zmeny vo výdajoch na výskum a vývoj, rozvoj komunikačných technológií, príležitosti pre inovácie, rozvoj infraštruktúry – dostupnosť cestných spojení, železníc, vodných zdrojov, možnosti pripojenia k internetu a pod. [4]

Ekologické faktory

Z tejto oblasti možno spomenúť ekologické predpisy, ktoré ovplyvňujú investičnú výstavbu, použitie niektorých materiálov a noriem. Projekty navrhované v súlade s ochranou životného prostredia dokážu získať väčšiu úspešnosť vo svojej realizácii.

Veľký vplyv v tejto oblasti zohráva zvýšený stupeň znečistenia životného prostredia, meniaci sa postoj k životnému prostrediu, zvýšené náklady na energiu, rozvoj alternatívnych zdrojov. [4]

Sedláčková H. uvádza, že „cieľom PEST analýzy je identifikovať faktory významné pre podnik. Význam analýzy makrookolia stúpa hlavne v súvislosti s veľkosťou podniku a jeho rozvojovými ambíciami. Rozvojové aktivity veľkých podnikov predstavujú často miliardové investície, ktorých načasovanie je dôležité zvážiť, nakoľko návratnosť takýchto investícií je dlhodobejšieho charakteru. Analýza politických, ekonomických, sociokultúrnych a technologických faktorov je užitočná predovšetkým v štyroch hlavných smeroch:

- uvedené príklady môžu byť využité ako určitý prehľad potenciálnych vplyvov,
- môžu slúžiť k vytipovaniu malého počtu kľúčových vplyvov, ktoré potom budú podrobené dôkladnej analýze,
- pri identifikácii síl vyvolávajúcich zmeny s dlhodobým časovým horizontom,
- pri určení rôznych externých vplyvov na podnik v minulosti alebo pravdepodobných vplyvov v budúcnosti.“ [9, str. 19-20]

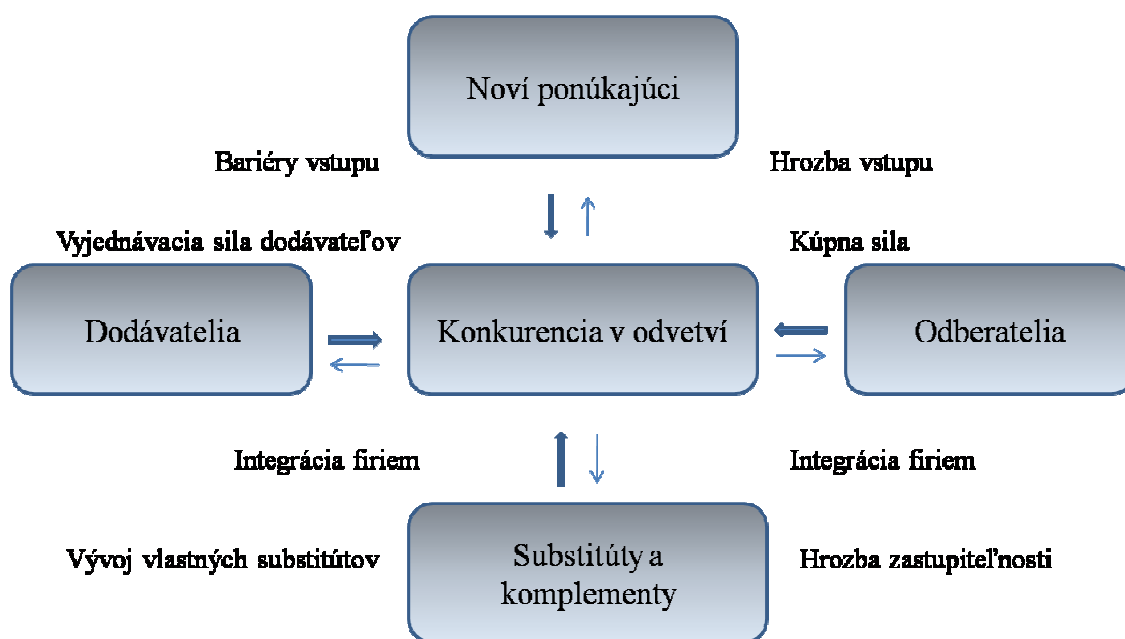
2.5.2 Analýza mezzookolia podniku

Analýza konkurenčných síl (Porterov model)

Porterov prístup k podnikateľskej stratégii možno označiť za klasický („plánovací“) prístup. Tieto prístupy sa začali uplatňovať v 80. rokoch minulého storočia. Proces tvorby podnikateľskej stratégie sa chápe ako výsledok racionálnych analýz konkurenčných podmienok na skracujúce sa časové horizonty odvetvia. Opatrenia smerujú ako do vnútra plánovacieho systému organizácie tak i do vonkajšieho prostredia. Snažia sa o proaktívny prístup k vyhľadávaniu a vytváraniu podnikateľských príležitostí. Porterov model konkurenčných síl zvažuje:

- konkurenciu v rámci odvetvia (medzi výrobcami rovnakých alebo funkčne podobných výrobkov a služieb),
- konkurenciu zo strany dodávateľov,
- konkurenciu zo strany kupujúcich,
- potenciálnych nových konkurentov hroziacich vstupom na trh,
- vznik nových konkurentov, ktorí dokážu nahradiť novými substitútmi doteraz predávané výrobky a služby. [14]

Na nasledujúcom obrázku je znázornený Porterov model piatich konkurenčných síl.



Obrázok 2. 3 Porterov model piatich konkurenčných síl (five - forces model) [13, str. 515]

Analýza konkurencie v odvetví

Ako uvádza Veber, J., „intenzita konkurencie vo vnútri odvetvia je ovplyvnená radou faktorov. K rozhodujúcim patrí počet konkurujúcich si subjektov a ich strategické zámery, charakter konkurencie, miera rastu trhu, existencia globálnych trhov a globálnych zákazníkov, rozmanitosť sortimentu, možnosti diferenciacie, možnosť kapitálových investícií či fúzií, technické zvyšovanie prírastkov výrobnéj kapacity.“ [13, str. 515]

Analýza potenciálnej konkurencie

Nové podniky môžu lákať nové trhy, na ktorých sa chcú presadiť. Existujúce podniky sa pred ich vstupom môžu brániť vytvorením bariér. Vstup nových účastníkov ovplyvňuje aj vládna politika udeľovaním licencií, stanovovaním bezpečnostných, potravinárskych a hygienických opatrení. Každý vstupujúci podnik by mal zhodnotiť nielen súčasný stav trhu ale aj okolie trhu, ktoré môže v určitý okamžik ovplyvniť dané teritórium. [4]

Analýza dodávateľov

Pri hodnotení vyjednávacej sily dodávateľov je dôležité zvažovať ceny, ktoré odberateľ musí platiť za svoje vstupy alebo kvalitu, ktorá vplýva na ziskovosť odberateľa. Slabí dodávateľia dávajú odberateľovi možnosť znižovať cenu vstupov a požadovať vyššiu kvalitu. [10]

Analýza zákazníkov (odberateľov)

Podľa Dedouchovej, M. zákazníci môžu predstavovať hrozbu, pokiaľ tlačia cenu dole, alebo keď požadujú vysokú kvalitu alebo lepší servis. To vedie k zvýšeniu výrobných nákladov. Uvádza tiež, že podľa Portera majú kupujúci väčšiu silu za podmienok:

- ✓ Pokiaľ sa mikrookolie, ktoré ponúka výrobky, skladá z množstva malých podnikov a kupujúcimi je malý počet podnikov; tieto podmienky vedú k dominantnému postaveniu kupujúcich.
- ✓ Ak nakupujú kupujúci vo veľkom množstve, za týchto okolností kupujúci môžu využiť svojej kúpnej sily a pôsobiť na zníženie ceny.
- ✓ Keď si kupujúci môžu pri objednávkach vyberať medzi podnikmi s nízkymi cenami, a tak spôsobujú, že predávajúce podniky stoja proti sebe a znižujú ceny.
- ✓ Ak je ekonomicky uskutočniteľné, aby kupujúci mohli nakupovať od niekoľkých podnikov naraz.
- ✓ Ak môžu kupujúci pohroziť, že si svoje vstupy začnú vyrábať sami a dosiahnu tak zníženie cien. [3]

Veber, J. v tomto smere zdôrazňuje potrebu otázok:

- ✓ Ako sa vyvíjajú potreby odberateľov, aké zmeny u odberateľov možno očakávať?
- ✓ Kam smeruje záujem odberateľov – štandardizované či diferencované produkty?
- ✓ Aké sú možnosti pre dlhodobé zmluvné vzťahy s odberateľmi, partnerstvá, príp. integrácia s odberateľmi? [13]

Analýza substitútov

Substitút je výrobok alebo služba, ktorý môže nahradiť pôvodný výrobok alebo službu, nakoľko uspokojuje podobné potreby. Čím je cena substitútu nižšia a kvalita vyššia, čím nižšie sú náklady na prestup od tradičného produktu k substitučnému, tým vážnejšie hrozby možno pozorovať vyvolaním substitútmi. [10]

Existencia blízkych substitútov vytvára konkurenčnú hrozbu limitujúcu ceny, za ktorú podnik predáva. Tým limituje ziskovosť podniku. Avšak pri existencii malého počtu blízkych substitútov je pre podniky možnosť zvýšiť ceny a výsledný zisk. [3]

V tejto analýze je potreba klásť otázky, týkajúce sa existencie možnosti substitučných produktov vrátane renovovaných (napr. dovozy ojazdených automobilov), ohrozenia

momentálnych pomerov na trhu, cenových pomerov a ich možného vplyvu na ekonomiku danej firmy, schopnosti vyvinúť a produkovať substitučné produkty. [13]

2.5.3 Analýza vnútorných zdrojov a schopností

Kapitola bude zameraná na analýzu faktorov, ktoré možno považovať za determinanty strategickej spôsobilosti podniku. Táto analýza umožňuje určiť špecifické prednosti podniku ako zdroje konkurenčnej výhody. Užitočným začiatočným bodom je klasifikácia základných typov zdrojov do nasledovných skupín:

Hmotné zdroje

Je najjednoduchšie ich nájsť a zhodnotiť. **Finančné zdroje** a **hmotné aktíva** možno identifikovať vo finančných výkazoch. Bilancia sa považuje za východiskový bod. K analýze je však potrebné pristúpiť s otázkami, či môžu tieto zdroje byť potenciálom k vybudovaniu konkurenčnej výhody, či (a aké) existujú príležitosti pre ich „ekonomizáciu“, aké sú možnosti využitia týchto zdrojov s väčším ziskom apod.

Nehmotné zdroje

Nadobúdajú stále väčšieho významu. Ide často o „mäkké“ faktory (image, reputácia, kultúra, značka, brand name apod.) Často reprezentujú akúsi „prémiu“, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť navyše (práve za onen „mäkký“ faktor). Ide o veci, ktoré sa tiež skrývajú pod pojmom **intelektuálny kapitál**.

Ludské zdroje

Z pohľadu na zdrojoch založenej stratégie sú ľudské zdroje produktívnou službou ľudí, ktorú ponúkajú organizácii vďaka svojim znalostiam, schopnostiam. V ekonomike sa tieto zdroje považujú za **ľudský kapitál**. [27]

Pre vyhodnotenie vnútorných zdrojov a schopností podniku slúži ako jeden z možných nástrojov finančná analýza.

Finančná analýza

Definícií na finančnú analýzu je niekoľko. Ako uvádza Hrdý, M. a Horová M. vo svojej publikácii, najobecnejšie ju možno definovať ako „súbor činností, ktorých cieľom je zistiť a komplexne vyhodnotiť finančnú situáciu podniku. Cieľom finančnej analýzy je rovnako posúdiť finančné zdravie podniku. Hlavným účelom finančnej analýzy je teda vyjadriť

majetkovú a finančnú situáciu podniku a pripraviť podklady pre interné rozhodovanie jeho manažmentu.“ [5, str. 118]

Z tohto hľadiska ju možno považovať práve za jednu z metód internej analýzy podniku. Vo finančnej analýze sa bude vychádzať z analýzy pomerových ukazovateľov. Práve tie sú základným metodickým nástrojom tejto analýzy. Spočívajú v pomerovaní jednotlivých položiek či skupiny položiek uvedených vo výkazoch, ktoré spolu určitým spôsobom súvisia. Ide najčastejšie o *ukazovatele rentability, aktivity, likvidity, zadlženosti a kapitálového trhu*.

Ukazovatele rentability

Merajú úspešnosť pri dosahovaní podnikových cieľov porovnávaním zisku s inými veličinami. Najčastejším ukazovateľom tejto skupiny je ***ukazovateľ rentability vloženého kapitálu***.

$$ROI = \text{zisk} / \text{vložený kapitál} \quad (2.1)$$

Slúži k meraniu schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, resp. dosahovať zisk použitím investovaného kapitálu. [5]

Rentabilita aktív

Tento ukazovateľ je meradlom rentability, vyjadruje celkovú efektívnosť podniku. Možno ho vyjadriť nasledovne:

$$ROA = \text{zisk} / \text{celkové aktíva} \quad (2.2)$$

Pomeruje teda zisk s celkovými investovanými aktívami bez ohľadu na povahu zdrojov, z ktorých boli financované. „Celkovým kapitálom sa rozumie všetok vložený kapitál, tzn. krátkodobé i dlhodobé záväzky a vlastný kapitál. AK je v čitateli dosadený zisk pred úrokmi a zdanením a úrokmi platenými z cudzieho kapitálu (EBIT), potom ukazovateľ informuje, aká by bola rentabilita, pokiaľ by neexistovala daň zo zisku. Takto zostavený ukazovateľ umožňuje porovnať podniky s odlišnými daňovými podmienkami a s rôznym podielom dlhov na financovaní podniku.“ [5, str. 125]

Rentabilita vlastného kapitálu

Slúži k vyhodnoteniu výnosnosti kapitálu, ktorý do podniku vložili vlastníci. Je definovaný ako pomer čistého zisku a vlastného kapitálu.

$$ROE = \text{zisk po zdanení} / \text{vlastný kapitál} \quad (2.3)$$

Investori môžu pomocou neho posúdiť výnosnosť nimi vloženého kapitálu odpovedajúcu riziku investície. [5]

Rentabilita tržieb

Tento ukazovateľ býva často označovaný ako zisková marža alebo ziskové rozpätie. Vyjadruje schopnosť podniku dosahovať zisku pri danej úrovni tržieb. Udáva, koľko Kč zisku dokáže podnik vyprodukovať na 1 Kč tržieb.

$$ROS = \text{zisk po zdanení} / \text{tržby} \quad (2.4)$$

V prípade použitia zisku po zdanení hovoríme o tzv. *čistej ziskovej marži*. Ak by sme použili vo výpočte zisk pred úrokmi a zdanením, išlo by o *provoznú ziskovú maržu*. Niekedy je možné namiesto tržieb použiť vo výpočte výnosy. Platí, že čím vyššia hodnota ukazovateľa, tým lepšie. [5]

Ukazovateľ nákladovosti

Využíva sa k vyjadreniu relatívnej úrovne nákladov.

$$\text{Nákladovosť} = \text{náklady} / \text{tržby} = 1 - ROS \quad (2.5)$$

Ukazovatele aktivity

Hodnotia, ako efektívne podnik hospodári so svojimi aktívami. Zhodnocuje viazanosť jednotlivých zložiek kapitálu v určitých formách aktív. Ak má podnik viac aktív ako potrebuje, vznikajú mu zbytočné náklady, čím vzniká nižší zisk. Naopak, ak má nedostatok aktív, prichádza o možné tržby. [5]

Obrat celkových aktív

Je komplexným ukazovateľom merajúcim efektívnosť využívania celkových aktív podniku. Je pomerom tržieb a celkových aktív.

$$\text{Obrat celkových aktív} = \text{tržby} / \text{celkové aktíva} \quad (2.6)$$

Priemerne sa obvykle hodnoty pohybujú od 1,6 do 2,9. Pri hodnotách nižších ako 1,5 by mala spoločnosť zvážiť odpredaj majetku alebo zvýšenie tržieb. [5]

Rýchlosť obratu zásob

Je pomerom tržieb a priemerného stavu zásob. Vyjadruje, koľkokrát sa premenia zásoby v ostatné formy obežného majetku až po opätovný nákup zásob.

$$\text{Rýchlosť obratu zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (2.7)$$

Nižšia hodnota ukazovateľa je ohrozením platobnej schopnosti podniku, podnik ma totiž prebytočné zásoby, ktoré nenesú žiadny alebo len nízky výnos. [5]

Doba obratu zásob

Vyjadruje počet dní viazanosti obežných aktív vo forme zásob, teda počet dní trvania jednej obrátky. Vyjadruje teda dobu, za ktorú sú zásoby viazané v podniku až do doby ich spotreby alebo do doby ich predaja. U zásob hotových výrobkov a tovaru je tento ukazovateľ tiež indikátor likvidity, pretože udáva počet dní pre premenu zásob v hotovosť alebo pohľadávky.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365) \text{ alebo } 365 / \text{obrat zásob} \quad (2.8)$$

Rýchlosť obratu pohľadávok

Vyjadruje pomer tržieb a priemerného stavu pohľadávok. Určuje, ako rýchlo sú pohľadávky premenené v peňažné prostriedky.

$$\text{Rýchlosť obratu pohľadávok} = \text{tržby} / \text{pohľadávky} \quad (2.9)$$

Platí, že čím rýchlejší je obrat pohľadávok, tým rýchlejšie podnik zinkasuje svoje pohľadávky. [5]

Doba obratu pohľadávok

Je určená ako pomer priemerného stavu pohľadávok a priemerných denných tržieb. Znázorňuje, ako dlho je majetok podniku viazaný vo forme pohľadávok. Udáva dobu, za ktorú sú pohľadávky v priemere zaplatené.

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \text{pohľadávky} / (\text{tržby} / 365) \text{ alebo } 365 / \text{obrat pohľadávok} \quad (2.10)$$

Jeho hodnota by mala odpovedať priemernej dobe splatnosti faktúr. [5]

Ukazovatele likvidity

Základnou podmienkou úspešnej existencie podniku je trvalá platobná schopnosť, teda schopnosť podniku hradiť svoje splatné záväzky. Tieto ukazovatele merajú platobnú schopnosť podniku pomocou pomeru krátkodobých obežných aktív a krátkodobých dlhov. [5]

Ukazovateľ bežnej likvidity (BL)

Bežná likvidita (BL) určuje schopnosť podniku premeniť obežný majetok na peňažné prostriedky a uhradiť krátkodobé záväzky.

$$BL = OA / KZ \quad (2.11)$$

OA – obežné aktíva

KZ – krátkodobé záväzky [5]

Ukazovateľ pohotovej likvidity (PL)

$$PL = OA - ZÁS / KZ \quad (2.12)$$

ZÁS – zásoby [5]

Ukazovateľ okamžitej likvidity

Pracuje s najlikvidnejšími zložkami aktív.

$$OL = FM_k / KZ \quad (2.13)$$

FM_k - krátkodobý finančný majetok [5]

Ukazovateľ peňažnej likvidity

$$PeL = PP/KZ \quad (2.14)$$

PP – peňažné prostriedky

Optimálne hodnoty pre ukazovatele likvidity sú vyčíslené v nasledujúcej tabuľke.

<i>Ukazovateľ</i>	<i>Rozmedzie hodnôt</i>
<i>Bežná likvidita</i>	<i>1,5 – 2,5</i>
<i>Pohotovú likviditu</i>	<i>1 – 1,5</i>
<i>Okamžitá (peňažná likvidita)</i>	<i>$\geq 0,2$</i>

Tabuľka 2.1 Optimálne hodnoty ukazovateľov likvidity podniku [5, str. 115]

Je dôležité podotknúť, že uvedené hodnoty sú ovplyvňované oborom podnikania, preto je potrebné tieto hodnoty zisťovať v rámci odvetvia, resp. oboru pôsobenia podniku.

Ukazovatele zadlženosti

Umožňujú hodnotiť finančnú stabilitu podniku, ktorá je založená na rovnováhe finančnej a majetkovej štruktúry podniku. Zadlženosť znamená, že podnik používa k financovaniu svojich aktív a činností cudzie zdroje (dlhy). V takomto prípade financovania by mala byť výnosnosť dodatočne získaného kapitálu vyššia ako sú náklady spojené s jeho použitím (tj. úrok). [5]

Celková zadlženosť

$$\text{Celková zadlženosť} = \text{cudzí kapitál} / \text{celkové aktíva} \quad (2.15)$$

Vyššia hodnota tohto ukazovateľa znamená vyššiu zadlženosť podniku, a tým aj vyššie riziko veriteľov. Je dôležité ho posudzovať vo vzťahu k štruktúre cudzieho kapitálu. [5]

Koeficient samofinancovania

$$\text{Koeficient samofinancovania} = \text{vlastný kapitál} / \text{celkové aktíva} \quad (2.16)$$

Je doplnkom k ukazovateľu veriteľského rizika. Ich súčet je rovný 1. Vyjadruje proporciu, v akej sú aktíva financované peniazmi akcionárov. [5]

Ukazovateľ zadlženosti vlastného kapitálu

$$\text{Ukazovateľ zadlženosti vlastného kapitálu} = \text{cudzí kapitál} / \text{vlastný kapitál} \quad (2.17)$$

S narastajúcim podielom záväzkov vo finančnej štruktúre rastie aj hodnota tohto ukazovateľa. Mala by byť vyššia ako 0. [5]

Ukazovateľ úrokového krytia

$$\text{Ukazovateľ úrokového krytia} = \text{zisk pred úrokmi a zdanením} / \text{nákladové úroky} \quad (2.18)$$

Vyjadruje, koľkokrát je zisk vyšší ako platené úroky. Odporúčaná hodnota by mala byť viac ako 3. [5]

2.5.4 SWOT analýza

Ide o záverečné spracovanie doposiaľ vykonaných analýz. Možno teda hovoriť o akejsi syntéze výsledkov analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Znamená porovnanie vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia, ktorú možno pokladať za vyvažujúci faktor uvádzajúci podnik do súladu s jeho okolím. Z hľadiska rôzneho významu a váhy jednotlivých analyzovaných položiek existujú rozličné varianty stratégie, ktoré sú znázornené v matici syntézy výsledkov SWOT analýzy na obr. 2.2. [10]

		Interné prostredie	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé prostredie	Príležitosti O	Stratégia SO	Stratégia WO
	Hrozby T	Stratégia ST	Stratégia WT

Obr. 2.2 Matica syntézy výsledkov analýzy SWOT [10, str. 116]

Stratégia SO je najatraktívnejším strategickým variantom. Zvolí si ju podnik, v ktorom prevažujú silné stránky nad slabosťami a príležitosti nad ohrozeniami. Je schopný využiť

svoje ponúkané príležitosti. Odporúča sa ofenzívna stratégia z pozície sily. Tejto stratégii odpovedá agresívna pozícia v odvetví, v ktorom má podnik konkurenčnú výhodu a je schopný ju chrániť.

Stratégia ST je stratégiou silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Silná pozícia býva využívaná na zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia. Odporúča sa defenzívna stratégia, kedy si podnik chráni svoju získanú pozíciu. Jedným z prostriedkov je vývoj nových produktov, znižovanie nákladov, upevnenie peňažného toku.. Odpovedá jej konzervatívna pozícia typická pre stabilné odvetvia s nízkou mierou rastu a finančne stabilné podniky.

Stratégia WO je typická pre podniky, v ktorých prevažujú slabosti nad silnými stránkami. Nachádzajú sa však v atraktívnom prostredí. Na uchopenie naskytujúcich sa príležitostí potrebujú posilniť svoju pozíciu a odstrániť nedostatky, ktoré im v tom bránia. Odporúča sa stratégia spojenectva umožňujúca zväčšiť vnútornú silu a podieľanie sa na príležitosti so spoľahlivým partnerom. Odpovedá jej konkurenčná pozícia typická pre atraktívne, relatívne nestabilné prostredie, v ktorom podnik vykazuje konkurenčnú výhodu. Kritickým faktorom je finančná sila podniku. Pre podnik je dôležité nájsť spojenectvo s podnikom, ktorý má dostatok peňažnej hotovosti, investovať do výrobných technológií, znižovať náklady a pod.

Stratégia WT sa týka slabého podniku nachádzajúceho sa v neatraktívnom prostredí. Ideálne je zvážiť odchod z daného oboru podnikania a uchádzať sa o podnikanie v priaznivejšom prostredí. Odpovedá jej defenzívna pozícia, pre podniky je nevyhnutná finančná sila, kritickým faktorom je konkurencieschopnosť. [10]

Hodnotenie výsledkov maticou EFE (External Forces Evaluation)

Táto matica slúži k простému zhodnoteniu príležitostí a hrozieb podniku. Spočíva v učení faktorov vzťahujúcim sa k príležitostiam i k ohrozeniam, ktorým sa pridelia váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 podľa dôležitosti príležitosti alebo ohrozenia pre úspešnosť v odvetví. Ich počet musí byť rovnaký. Suma váh faktorov O, T je rovná 1,00. Pri hodnotení sa použije stupnica vplyvu : 4 – najvyšší, 3 – nadpriemerný, 2 – stredný, 1 – nízky. Nasledovne sa váha vynásobí so stupňom vplyvu u každého faktoru, výsledkom čoho je vážený pomer. Vážené pomery jednotlivých faktorov sa sčítajú a dostaneme celkový vážený pomer, ktorý poukazuje na celkovú pozíciu v externom prostredí (t.j. citlivosť zámeru na externé prostredie). Konečné hodnotenie výsledkov: najlepšie hodnotenie = 4, najhoršie = 1, stredné = 2,5. [12]

Hodnotenie výsledkov maticou IFE (Internal Forces Evaluation)

Matica IFE slúži k posúdeniu interných výsledkov podniku. Je založená na spracovaní interných faktorov vzťahujúcim sa k silným a slabým stránkam. Ich počet musí byť takisto zhodný ako v prípade matice EFE. Stanovia sa váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 podľa dôležitosti silnej alebo slabej stránky pre úspešnosť v odvetví, pričom suma váh musí byť takisto rovná 1,00. Rozdiel v porovnaní s maticou EFE spočíva v pridelení inej stupnice pre hodnotenie faktorov: 4 – najväčšia silná stránka, 3 – malá silná stránka, 2 – malá slabá stránka, 1 – najväčšia slabá stránka. Výsledné hodnotenie prebieha takisto na základe celkového váženého pomeru: najlepšie hodnotenie – 4, najhoršie – 1, stredné – 2,5. [12]

3 Charakteristika podniku

3.1 Predstavenie spoločnosti a organizačná štruktúra

Predmetom záujmu a analýzy sa stal penzión Poľana, ktorý sa nachádza v centre obce Makov, na rozhraní pohorí Javorníky a Turzovská vrchovina, v okrese Čadca - Žilinský kraj.

Je prevádzkarňou spoločnosti RG 4 s.r.o. V práci sa bude uvádzať pojem podnik. Údaje týkajúce sa zápisu v obchodnom registri sú uvedené nasledovne:

Obchodné meno:	RG 4 spol. s r.o.
Sídlo:	186, Makov – Čierne, 023 56
IČO:	31 628 354
Deň zápisu:	01.05.1995
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet činnosti:	veľkoobchodná činnosť v rozsahu voľných živností, maloobchodná činnosť v rozsahu voľných živností, sprostredkovateľská činnosť, prenájom nehnuteľností a hnutelností, skladovanie, pohostinská činnosť a ubytovacie služby, zmenárenská činnosť.
Spoločníci:	Mária Gajdošová 186, Makov- Čierne Rastislav Gajdoš 186, Makov- Čierne Roman Gajdoš 186, Makov- Čierne
Výška vkladov:	Mária Gajdošová vklad: 100 000 Sk

Rastislav Gajdoš vklad: 50 000 Sk

Roman Gajdoš vklad: 50 000 Sk

Štatutárny orgán: konateľ Rastislav Gajdoš, Čierne 186, Makov

Konanie menom spoločnosti: Spoločnosť zastupuje a za ňu podpisuje konateľ samostatne.

Základné imanie: 200 000 Sk

Ďalšie právne skutočnosti: Spoločnosť s ručením obmedzeným bola založená spoločenskou zmluvou z dátumu 4. 4. 1995 podľa §§ 24, 105 a nasledovného zákona č. 513/91 Zb.

Popis organizačnej štruktúry

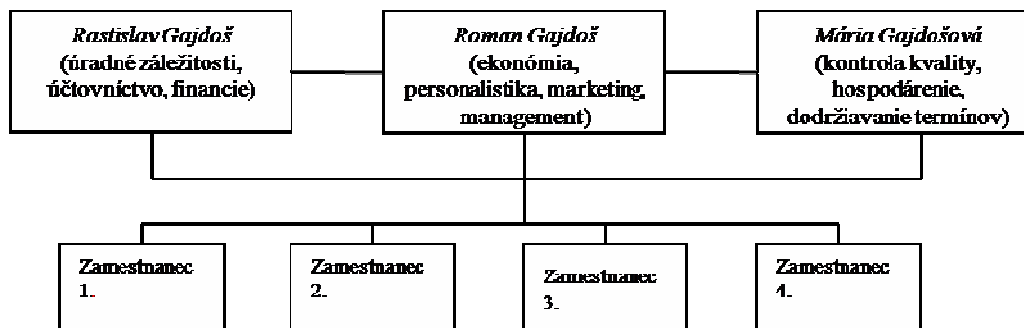
V spoločnosti pôsobia 3 spoločníci, každý z nich má rozdelené právomoci podľa jednotlivých podnikových oblastí. Ich podriadenými sú priamo samotní zamestnanci. Podnik sa teda vyznačuje *podnikateľskou organizačnou štruktúrou*, ktorá je typická hlavne pre malé podniky. Tieto podniky väčšinou zakladá majiteľ a manažér, ktorý má skúsenosti a znalosti v istom odbore a chce ich využiť vo vlastnom podnikaní. Oblasti ako marketing, predaj a finančná kontrola sú pre týchto majiteľov potenciálnym zdrojom slabostí, nakoľko nemajú komplexné poznatky a skúsenosti o podnikaní. Táto organizačná štruktúra je vhodná len do istej veľkosti podniku, inak sa môže stať brzdou jeho rozvoja. Majiteľ býva často zaťažovaný mnohými otázkami, pričom by si mal ponechať priestor hlavne na dôležité strategické rozhodnutia. Táto organizačná štruktúra odráža kumuláciu funkcií, zachycuje teda malý počet útvarov a jednoduché závislosti medzi nimi. Stanovenie kompetencií v podniku:

Rastislav Gajdoš - zodpovedný vedúci (úradné záležitosti, účtovníctvo, financie),

Roman Gajdoš - prevádzkar (do kompetencie mu spadá: vzťahy so zákazníkmi a odberateľmi, personalistika, reklamácie, informácie, marketing, manažment, ekonómia, cenová tvorba, konkurencia),

Mária Gajdošová - kvalita služieb, hospodárenie, dodržiavanie termínov.

Uvedené skutočnosti sú zobrazené aj v nasledujúcom obr. 3. 1.



Obrázok 3.1 Organizačná štruktúra podniku [vlastné spracovanie na základe údajov takto poskytnutých majiteľom]

3.2 Poloha penziónu

Oblasť ako taká má veľký potenciál pre rozvoj cestovného ruchu, a teda pre rozvoj podnikov pôsobiacich v oblasti cestovného ruchu. Samotný potenciál vyplýva z kultúrnych a prírodných podmienok a poloha obce v pohraničnej oblasti s predpokladom pre väčší tranzit ľudí tento potenciál ešte znásobuje. Vďaka prírodným a krajinným pamiatkam je oblasť už 25 rokov začlenená do **CHKO Kysuce**. Svojimi klimatickými podmienkami je možné zaradiť ju do chladnejšej oblasti (nad 600 m.n.m.). Práve klimatické podmienky zabezpečujú využitie tejto oblasti pre zimné športy ako je lyžovanie a snowboarding. Pre tento účel tu boli zriadené lyžiarske strediská. Nielen zima poskytuje rekreačný potenciál. Aj v lete územie ponúka možnosť oddychu pre turistov využívajúcich miestne turistické chodníky. Celkovo tu pôsobí 15 podnikateľských subjektov poskytujúcich ubytovanie. Len niektoré z nich poskytujú zároveň aj stravovanie v priebehu celého roka. Týka sa to hlavne tých, ktorí sú situovaní bližšie k hlavnému dopravnému ťahu a k centru obce. Ostatní poskytujú túto službu viacmenej len počas hlavných sezón, kedy oblasť pociťuje zvýšenú frekvenciu návštevníkov. Obec má vytvorené územne - správne vzťahy s okolitými obcami v regióne, resp. v rámci Mikroregiónu Horné Kysuce. Zvýšená spolupráca a zapojenie do spoločných projektov s ostatnými obcami a mestami tohto mikroregiónu môže nielen samotnej obci priniesť výhody, ale taktiež môže posilniť význam tohto regiónu a zvýšiť jeho úroveň. Pre *posilnenie významu a rozvoja územia* bude mať veľký vplyv hlavne **realizácia programov určených**

na podporu rozvoja regiónov. Čo je však veľmi významným faktom pre obec, je najnižšia miera nezamestnanosti v rámci všetkých obcí a miest Mikroregiónu Horné Kysuce. Rok 2009 však pre mnohé obce v tomto regióne znamenal narastajúcu mieru nezamestnanosti z dôvodu hospodárskej krízy a prepúšťania zamestnancov z veľkých podnikov, nevynímajúc ani obyvateľov obce Makov. Všeobecne však možno povedať, že niekoľko pracovných príležitostí je vytvorených i v obci a jednak občania nemajú problém s dochádzkou do práce do okolitých oblastí vďaka dopravnému spojeniu. Medzinárodné dopravné spojenie navyše umožňuje občanom vycestovať za prácou aj do susednej Českej Republiky. Samozrejme, že za týmto faktom nepochybne stojí aj pracovné nasadenie občanov. Obec ponúka kompletnú sieť služieb v podobe vybudovaných verejných inštitúcií ako je materská a základná škola, obecný úrad, domov dôchodcov, ďalej poskytuje lekársku starostlivosť, zabezpečuje poradenské služby v oblasti financií a účtovníctva. Nakoľko je oblasť kvôli svojmu prírodnému bohatstvu známa ťažbou dreva, pôsobí v tejto sfére aj niekoľko podnikateľov. [16]

Prehľad najvýznamnejších subjektov pôsobiacich v oblasti poskytovania služieb bol uvedený v samotnej pasportizácii, kde je aj konkrétnejšie uvedený popis podnikateľského prostredia (viď príloha č.1).

3.3 História penziónu

Penzión Poľana bol otvorený dňa 26. 12. 1972. Pôvodne mal slúžiť len ako reštaurácia, ale v priebehu výstavby sa rozhodlo o dobudovaní aj ubytovacej časti na 1. poschodí. V 70. rokoch patril medzi špičku v kraji, nezvykle získal licenciu na čapovanie plzeňského piva (Pilsner Urquell), v tej dobe ju mali len dve prevádzky v celom okrese Čadca vrátane tohto penziónu. Bol vyhľadávaným podnikom na konanie rôznych prominentných udalostí, svadieb a osláv. Do roku 1999 bol majiteľom podnik Jednota Čadca, v období 1990 – 1999 sa tu vystriedali dve spoločnosti vo vzťahu prenájmu. Pri druhom nájomníkovi podnik zažil rozsiahly úpadok a tým spojenú stratu „dobrého mena“, s čím sa tento objekt vyrovnáva dodnes. V roku 1999 spoločnosť RG4 tento objekt odkúpila od Jednoty a začala ho prevádzkovať. [16]

3.4 Analýza personálu

V kapitole bude pozornosť venovaná analýze personálu, počtu zamestnancov za obdobie piatich rokov, vývoju mzdy, spôsobe prijímania zákazníkov, odmeňovaní, výchove, fluktuácii a pod.

Počet zamestnancov a vývoj mzdových podmienok

Z počiatočného stavu 12 stálych zamestnancov sa podnik reorganizáciou dopracoval k dnešnému stavu štyria stáli zamestnanci, pričom sa plánuje znížiť tento stav na troch zamestnancov. Vzástol však počet zamestnancov pracujúcich na dohodu. Ich aktuálny počet je 4. Údaje o počte zamestnancov, mzdách a výsledku hospodárenia za posledných päť rokov sú uvedené v tab. 3.1 a tab. 3.2.

Ukazovateľ	r. 2005	r. 2006	r. 2007	r. 2008	r. 2009
Počet zamestnancov	5	6	5	5	4
Ročné mzdy (v sk)	424253,-	578107,-	551599,-	534189,-	448300,-*
Priemerná mzda/mesiac (v sk)	7071,-	8029,-	9193,-	8903,-	9340,-*
Hodinová mzda (v sk)	44,-/hod	50,-/hod	57,-/hod	56,-/hod	58,-/hod*

Tabuľka 3. 1 Personálne údaje [vlastné spracovanie na základe údajov takto poskytnutých majiteľom]

Ukazovateľ	r. 2005	r. 2006	r. 2007	r. 2008	r. 2009
Výsledok hospodárenia (netto) (v sk)	+29586,-	+103540,-	+42000,-	+20297,-	0,-*

Tabuľka 3. 2 Výsledok hospodárenia za tri roky [vlastné spracovanie na základe údajov takto poskytnutých majiteľom]

*Údaje za rok 2009 boli prepočítané podľa konverzného kurzu 1 euro= 30, 126 sk. Údaj za rok 2009 je stanovený na základe predbežnej predvahy ako kontrolného výkazu pre spracovanie rozvahy.

Spôsob prijímania, odmeňovanie, motivácia, fluktuácia zamestnancov

Ľudský faktor, či už zamestnanci alebo zamestnávateľia, je v oblasti služieb cestovného ruchu veľmi dôležitý. Veľký dôraz na tento faktor prikladá aj tento podnik. Pri výbere vhodných zamestnancov je nutnosťou zväžiť nielen kvalifikáciu, ale aj komunikačné schopnosti, schopnosť riešiť krízové situácie či odolnosť voči stresu. Zamestnanci sú

prijímaní do pracovného pomeru na základe osobného pohovoru. Výber sa uskutočňuje na báze odporúčaní a kvalít potenciálnych zamestnancov. Prijatí uchádzači prechádzajú skúšobnou dobou, ktorá činí 2 mesiace a následne ich zamestnávateľ rozhodne o ich predĺžení pracovného pomeru na rok a po tejto dobe na neurčitú pracovnú dobu. Pri ústnom pohovore sa dôraz kladie na praktické skúsenosti, osobný dojem z uchádzača, prednosti a osobné predpoklady, ktorými disponuje (záľuby, názory, postoje). Podstatou je nájsť vhodného kandidáta spĺňajúceho akékoľvek predpoklady k vytvoreniu priaznivej pracovnej klímy. Samozrejme, že na prijímanie sa nekladú tak náročné požiadavky v prípade náhlej potreby ako je napr. nahradenie iného zamestnanca. Odmeňovanie sa uskutočňuje individuálne podľa chuti pracovať, ochoty nahradiť v prípade potreby iného zamestnanca, ochoty pracovať nadčas a samozrejme celkovej spoľahlivosti.

Spokojnosť zamestnávateľa spojená so získanými sympatiami k zamestnancovi založenými napr. na ochote pracovať nadčas, sa môže prejaviť v podobe menšej pozornosti z jeho strany (hmotný darček či finančný príspevok), čo v konečnom dôsledku motivuje zamestnanca k práci.

Aj napriek veľkej pozornosti a prívetivého prístupu zo strany zamestnávateľa dochádza k veľkej fluktuácii zamestnancov. Príčiny sa objavujú na oboch stranách. Za prvú príčinu možno považovať nevhodné správanie zamestnancov k zákazníkom v podobe inkasovania vyšších klamlivých cien či dokonca kriminality voči samotnému zamestnávateľovi (krádeže v podniku). Druhá príčina môže niekedy spočívať aj v psychickom stave zamestnávateľa, nespokojnosti, ktorá sa prejavuje nervozitou. V tomto odvetví je náročné získať z dlhodobého hľadiska stabilný personál. Ide o dlhodobý proces, kedy sa zamestnanec musí stotožniť s kultúrou podniku, podrobiť sa jeho výchove. Vo všeobecnosti je toto veľkým problémom väčšiny podnikov pôsobiacich v tomto odvetví.

Personál sa musí raz ročne podľa legislatívnych opatrení zúčastniť školenia týkajúceho sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

3.5 Rozsah služieb

Penzión ponúka ubytovanie (v rámci neho je k dispozícii 40 lôžok v 2 - 4 posteľových izbách so spoločným sociálnym zariadením), stravovanie (reštaurácia s kapacitou 70 osôb a extra jedáleň pre 45 osôb), pohostinstvo, zmenárenskú činnosť, prenájom spoločenských miestností.

Denné stravovanie zahŕňa ponuku ako minútkových jedál, tak i menu, občerstvenie. Zákazníci majú možnosť výberu plnej penzie i polpenzie (pre ubytovaných), takisto je zabezpečené aj individuálne stravovanie atď., usporadúvanie spoločenských akcií (diskotéka, turnaje v stolnom futbale, turnaje v pokri). Penzión pre svojich zákazníkov zohľadnil aj možnosť parkovania, k dispozícii je vlastné parkovisko. Cenník ubytovacích služieb spolu s obrázkami stravovacích a ubytovacích priestorov sú uvedené v prílohe č.6 a č.7.

Poslanie podniku v oblasti poskytovania služieb

Poskytovať najpredávanejšie položky tovaru za čo najnižšiu možnú cenu v porovnaní s konkurenciou; možnosť individuálnej dohody o cene ubytovania, ktorá bude závisieť jednak od dĺžky pobytu, počtu osôb a spôsobe platby (formou vystavenia faktúry alebo hotovosťou).

3.6 Inovácia podnikania

V penzióne Poľana sa uplatňuje myšlienka neustáleho inovovania v rámci finančných možností. Týka sa to jednak priestorov určených na stravovanie, občerstvenie, ubytovanie (za účelom zvyšovania štandardu zariadenia), ale hlavne kvality poskytovaných služieb. Dôležitou skutočnosťou je, že sa snaží dať zákazníkovi pridanú hodnotu zdarma, uplatňuje sa individuálny prístup k zákazníkovi, tj. každému zákazníkovi sa snažia vyhovieť podľa jeho predstáv samozrejme s ohľadom na tvorbu zisku, a v rámci zvoleného časového intervalu. V podniku sa nezabúda na zavádzanie IS s cieľom sprehľadnenia a zvýšenia produktivity (čo sa preukáže v úspore času a ďalších výhod). Heslo „*náš zákazník – náš pán*“ je v tomto prípade na mieste. Zákazník je uspokojovaný vo svojich požiadavkách v plnom rozsahu za primeranú cenu (veľká porcia jedla, správne vychladený nápoj, chutné jedlo). Kuchyňa je zameraná na prípravu tradičných jedál, ale v pláne je čoskoro aj príprava pizze poprípade nejakých špecialít a rozšírenie ponuky vín, nakoľko o ne vzrastá medzi klientmi záujem. Taktiež sa trendom v ponuke nápojov stávajú miešané nápoje, tradičný je predaj piva.

V podniku prebiehajú neustále inovácie z dôvodu hľadania úspor či už pri reorganizácii práce (využívanie služieb Združenej strednej školy hotelových služieb a obchodu v Čadci- praktikanti - traja žiaci z odborov kuchár (1) a čašník a servírka (2) na každej smene), ale i energie (snaha o postupnú výmenu elektrických spotrebičov - kuchynské pece, chladničky a ďalšie spotrebiče). Firma neuplatňuje bezprostredne nákup nových zariadení,

ale snaží sa o opravu zariadení vykazujúcich ešte pomerne dobrú kvalitu. Využíva pritom buď vlastné schopnosti alebo služby servisov, pričom sa sústreďuje hlavne na verejnosťou odporúčaných malých živnostníkov (sú lacnejší a spoľahlivejší).

Ďalším aspektom pri úspore energie na vykurovanie je výmena starších tipov okien za kvalitnejšie plastové úsporné okná. V rámci toho prebehla kompletná rekonštrukcia kotolne a rozvodovej sústavy (radiátory, teplovodné rúry), tým sa dosiahla úspora z viacerých pohľadov. Nakoľko sú pece automatické, vyžadujú iba minimálnu a nenáročnú obsluhu. Vykurovacie médium je hnedé uhlie (splynovanie hnedého uhlia), takže pece sú ekologické a úspora nastáva na ekologických poplatkoch, ktoré sú povinné a udeľuje ich VZN obce Makov č.18/2007. Taktiež sa úspora preukázala v spotrebe vody, či už úžitkovej (zavedenie nových hygienických zariadení), tak i pitnej. [16]

Spoločnosť sa tiež zaoberá sponzorovaním miestnych inštitúcií (základnej a materskej školy v Makove), športových klubov (futbalový klub Makov) a záujmových združení (folklórny krúžok).

4 Analýza súčasného stavu

V kapitole budú použité jednotlivé metódy hodnotenia súčasnej pozície podniku. Prvá metóda PEST analýza (SLEPTE) pre zhodnotenie faktorov makrookolia podniku bude nasledovaná Porterovou analýzou konkurenčných síl, ako analýza mikrookolia podniku bude použitá finančná analýza a syntézou týchto metód bude SWOT analýza podniku doplnená zároveň maticami IFE a EFE pre posúdenie internej a externej pozície podniku.

4.1 Analýza makrookolia

V podkapitole bude pozornosť venovaná prieskumu makroprostredia podniku. Pozornosť bude teda venovaná faktorom, ktoré majú a môžu mať potenciálny vplyv pre túto sféru podnikania. K analýze sa využijú viaceré faktory PEST analýzy.

Politické a legislatívne faktory

V tejto skupine faktorov bude priblížený vplyv hospodárskej krízy na ekonomiku SR, vstup SR do eurozóny, štátna politika pre oblasť cestovného ruchu a právne predpisy ovplyvňujúce podnikateľov pôsobiacich v tomto odvetví.

Vstup SR do eurozóny

Podnikateľské prostredie v roku 2008 bolo poznačené prípravami na zavedenie eura a nástupom prvých prejavov globálnej hospodárskej krízy v slovenskom podnikateľskom sektore. Opatrenia s prípravou pre zavedenie meny euro upravuje **zákon č. 659/2007 Z. z. o zavedení meny euro v Slovenskej republike** a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Slovenská koruna bola od 1. januára 2009 nahradená jednotnou európskou menou euro. Znamenalo to zavŕšenie integrácie do Európskej hospodárskej a menovej únie a je najvýznamnejším integračným krokom od vstupu Slovenska do Európskej únie v roku 2004. Prípravy na nahradenie slovenskej koruny jednotnou európskou menou euro prebiehali vo všetkých oblastiach spoločnosti. Pre hladký priebeh zavedenia eura mal mimoriadnu dôležitosť podnikateľský sektor, nakoľko zohrával významnú úlohu pri výmene obeživa. Pre niektoré skupiny podnikateľských subjektov však príprava na splnenie všetkých požiadaviek v súvislosti so zavedením eura znamenala vynaloženie významného úsilia a nákladov, ktoré neboli nevyhnutne vyvážené prínosmi. Celkový pohľad na prebehnuté prípravy na zavedenie eura možno hodnotiť pozitívne. [37]

Vplyv globálnej finančnej krízy

Posledný štvrt'rok 2008 bol sprevádzaný prvými náznakmi nastupujúcej finančnej krízy, ktorú vyvolala situácia vo finančnom sektore v USA. Finančné inštitúcie začali zaznamenávať nízku likviditu, prerástli do stavu platobnej neschopnosti, čo si následne vyžadovalo podporu v podobe finančných injekcií zo strany štátu. Vysoká miera zadlženosti tejto krajiny spôsobila klesajúci dopyt v globálnom meradle a nastupujúcu vlnu krízy šíriacej sa všetkými vyspelými ekonomikami.

Silnými stránkami slovenskej ekonomiky v čase nástupu hospodárskej krízy bol likvidný bankový sektor s pomerne kvalitným úverovým portfóliom, minimálna angažovanosť slovenského finančného sektora na investíciách do „toxických“ aktív, málo špekulatívneho kapitálu v SR, silný hospodársky rast v predošlom období, relatívne nízka úroveň zahraničného dlhu a očakávané prijatie spoločnej európskej meny eura od 1.1.2009. **Rizikovými faktormi** sa ukázali byť predovšetkým vysoká otvorenosť slovenskej ekonomiky, kde je zahraničný dopyt výrazným akcelerátor rastu, dominantné postavenie odvetví silne zasiahnutých krízou (automobilový priemysel, elektrotechnický priemysel), dominantná orientácia na exportné trhy západnej Európy a nepriaznivý vývoj výmenných kurzov mien susediacich štátov voči euru.

Ekonomická kríza prudko zasiahla *malé a stredné podniky* (MSP) a tisíce vyhlásili bankrot. **Európska komisia** odhadovala počet 200 tisíc insolventných firiem do konca roka 2009. MSP čelia ťažkému obdobiu. Väčšina z nich je závislá od obmedzeného počtu zákazníkov či odberateľov a odbyt ďalej klesá. Okrem toho pre bezprecedentné obmedzenie dostupnosti úverov je pre ne príliš veľkým rizikom rozširovať portfólio svojich produktov, či obrátiť sa na iné regióny nielen v rámci sídelného štátu, ale aj za hranicami. Aj keď MSP veľmi citlivo reagujú na hospodársky pokles, sú na druhej strane oveľa obratnejšie v snahe o záchranu ako väčšie firmy a preto sa dokážu rýchlejšie prispôbiť stavu trhu, či už napríklad zdieľaním nákladov na prenájom administratívnych priestorov s inou malou firmou. Keďže dokážu ušetriť aj inak – nepristupujú v takej veľkej miere k prepúšťaniu, či rušeniu prevádzok ako veľké spoločnosti. Na druhej strane sú však v nevýhode, pretože k štátnej pomoci sa väčšinou dostávajú systémovo podstatnejšie a hlavne oveľa väčšie podniky. Túto dilemu riešila aj slovenská vláda pri tvorbe proti - krízových opatrení. Tá sa rozhodla naštartovať domáci odbyt prostredníctvom schválených veľkých štrukturálnych projektov. Na stranu vládnych krokov sa tiež zniesla vlna kritiky, že pomoc je orientovaná len pre veľké

podniky. Podľa štátneho tajomníka veľké projekty sú príležitosťou aj pre malé firmy – napríklad subdodávateľov v prípade automobiliek či výroby elektroniky. Dôraz kladie na systémovú podporu v hospodárstve. [28]

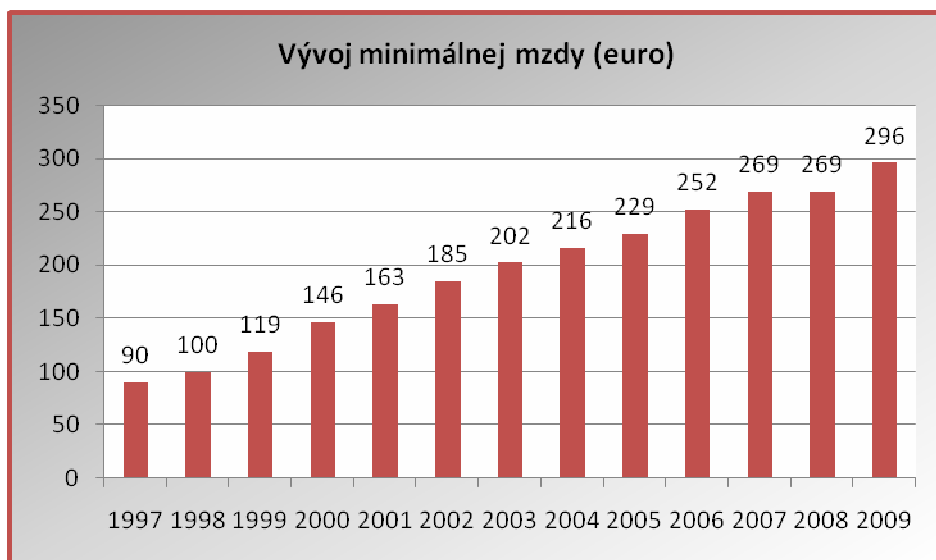
Právne predpisy

Na začínajúce i existujúce podniky v rôznych odvetviach sa viažu stanovenia a predpisy viacerých právnych dokumentov. Vztťahujú sa rovnako aj na vybraný podnik v oblasti služieb cestovného ruchu. Jednak možno spomenúť **Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník** v znení neskorších zákonov, **Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník** v znení neskorších zákonov, **Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon)** v znení neskorších zákonov, **Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže**, **Zákon o dani z príjmov**, **Zákon o miestnych daniach** a mnoho ďalších. Rýchly a prehľadný prístup k právnym predpisom vydaným v Zbierke zákonov od roku 1945, aktualizovaným zneniam zákonov, vyhláskam a nariadeniam, ako aj ďalším dokumentom, ktoré jednotlivé podnikateľské subjekty potrebujú pre svoj výkon práv a povinností umožňuje databáza komplexného informačného systému JASPI, ktorá je sprístupnená na webovej stránke Ministerstva spravodlivosti SR <http://jaspi.justice.gov.sk/>.

Dôležitá legislatívna zmena, ktorá sa dotkla hlavne malých podnikateľov a ktorým mohla priniesť novú povinnosť v ich podnikateľskej činnosti, bola vykonaná zákonom č. 465/2008 Z. z., ktorým sa menia a dopĺňajú zákony v pôsobnosti Ministerstva financií Slovenskej republiky v súvislosti so zavedením meny euro v Slovenskej republike, sa v článku III mení a dopĺňa **zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty** v znení neskorších predpisov. Nakoľko zmeny, ktoré novela prináša sú rozsiahle, budú vyžadovať zásah do účtovných/ fakturačných programov, rovnako aj prispôsobenie už zabehnutých interných procesov tak, aby boli v súlade s legislatívnymi požiadavkami. [41]

Ďalšou významnou zmenou pre subjekty pôsobiace v poskytovaní reštauračných služieb je nepochybne prijatie novelizácie **zákona o spotrebnej dani z liehu**. Obchodník predávajúci alkoholické nápoje na konečnú spotrebu ich bude môcť kupovať iba priamo u výrobcu alebo u registrovaných a licencovaných veľkopredajcov. Povolenie na distribúciu alkoholu získajú len tí, ktorí majú ročný obrat minimálne 100.000 eur, či zamestnávajú v stálom pracovnom pomere viac ako 10 zamestnancov. [17]

Ďalším zákonom vplývajúcim na podnikateľov je aj **zákon č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde** s účinnosťou od 1. februára 2008. Minimálna mzda je daná mierou rastu priemernej mzdy na Slovensku. Hornú hranicu pri zvyšovaní minimálnej mzdy novela zákona neurčuje a nariadením ju upravuje vláda. Prihliadať by pritom mala na stanoviská sociálnych partnerov, vývoj kritérií na úpravu sumy minimálnej mzdy, vývoj podielu čistej minimálnej mzdy z čistej priemernej mzdy najmenej za predchádzajúce dva kalendárne roky a na vývoj produktivity práce. Vláda svojím nariadením č. 422/2008 Z. z. zo dňa 15.10.2008, ktorým sa ustanovuje suma minimálnej mzdy, ustanovila výšku minimálnej mzdy na rok 2009 pre zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou na 295,50 eura (8 900 Sk) za mesiac. V grafe 4.1 je znázornený vývoj minimálnej mzdy od r. 1997 do r. 2009. [37]



Graf 4.1 Vývoj minimálnej mzdy (euro) v rokoch 1997-2009 SR [24, vlastné spracovanie]

Z uvedeného vývoja minimálnej mzdy možno sledovať rastúci trend. Minimálna mzda sa vyvíja s ohľadom na vývoj priemernej mzdy – priemerného príjmu z vykonávanej práce. Svedčí to o rastúcej priemernej mzde v SR. Minimálna mzda je podľa medzinárodných noriem ešte stále nízka a veľká časť zamestnancov má zárobok nižší ako je priemerná mzda. Na Slovensku je takýchto pracujúcich podľa Eurostatu 17,4%, čo je až 225 tisíc zamestnancov z 1,2 milióna pracujúcich a znamená to príjem na úrovni 302 eur mesačne. [37]

To nasledne odráža i úroveň životného štandardu obyvateľov. Podniky pôsobiace v rôznych odvetviach môžu v konečnom dôsledku pocítiť vplyv tohto atribútu na využívanie svojich produktov a služieb zo strany zákazníkov. Samozrejme, že vývoj tohto faktoru má v neposlednej rade vplyv na motiváciu uchádzačov o zamestnanie príp. motiváciu samotných

zamestnancov. Potreba garancie určitej výšky minimálnej mzdy sa viaže na aktuálnu životnú úroveň a pokrytie svojich nákladov nutných pre živobytie.

Štátna politika pre oblasť cestovného ruchu

Slovensko je v súčasnosti v zaostávajúcej pozícii v rámci európskeho cestovného ruchu. Cestovný ruch sa vyznačuje nízkou prestížou odborníkov. Chýba legislatívna norma o cestovnom ruchu, ktorá by upravila základné definície a vymedzila organizačnú štruktúru a význam cestovného ruchu v národnom hospodárstve. Štátne orgány schválili niekoľko dokumentov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku. Dokumenty, ako je *Národný program rozvoja CR v SR, Konceptia rozvoja cestovného ruchu Slovenska, Stratégia rozvoja cestovného ruchu Slovenska do r. 2013, Regionalizácia cestovného ruchu v SR, Základné legislatívne podmienky podnikania v cestovnom ruchu, Vyhláška upravujúca kategorizáciu ubytovacích zariadení* a tiež iné ďalšie sa však prejavili ako neadekvátne a nepriniesli a neprinášajú deklarované efekty. [22]

Absentujú pravidlá pre riadenie, koordináciu a stanovenie zodpovednosti pre jednotlivých aktérov pôsobiacich v oblasti cestovného ruchu. V legislatíve treba vytknúť aj nedodržiavanie niektorých noriem zo strany niektorých subjektov (sprievodcovská činnosť bez oprávnenia, ubytovávanie v súkromí „načierno“, nedodržiavanie podmienok na zatriedovanie ubytovacích zariadení, predaj tovaru nejasného pôvodu, prevádzkovanie nepoistených cestovných kancelárií a podobne). Absencia stratégie hospodárskej politiky a na ňu nadväzujúcej politiky cestovného ruchu sa stali príčinou, že v záplave operatívnych rozhodnutí niektoré orgány štátnej správy i samosprávy zatiaľ ešte nedocenili význam cestovného ruchu pre rozvoj hospodárstva.

Je otázne, či sľúbený *koncept rozvoja cestovného ruchu v podobe Stratégie rozvoja cestovného ruchu SR do roku 2013* prinesie požadovaný efekt. Tento dokument sa zameriava na zlepšenie úrovne konkurencieschopnosti cestovného ruchu a týka sa konkrétnych foriem CR, a to letná turistika a pobyty pri vode, kúpeľný a zdravotný cestovný ruch, zimný cestovný ruch a zimné športy, mestský a kultúrno-poznávací cestovný ruch a vidiecky cestovný ruch a agroturistika. Medzi významné prínosy tejto stratégie pre sociálnu oblasť patria predovšetkým pozitívne vplyvy na zdravie obyvateľstva (napr. vďaka lepšej dostupnosti rekreácie pre širšie vrstvy obyvateľstva prostredníctvom systému rekreačných šekov, starostlivosti o územia plniace rekreačnú funkciu a pod.). Keďže uskutočňovanie rekreácie je

prednostne viazané na oblasti s vyššou kvalitou životného prostredia, je v záujme podpory rozvoja cestovného ruchu venovať starostlivosť rekreačnému prostrediu. Takýmto spôsobom sa bude uskutočňovať pozitívny vplyv na zdravotný stav obyvateľstva. Pri environmentálnych aspektoch sa pozitívne vplyvy z realizácie uvedeného strategického dokumentu s celoštátnym dosahom nepredpokladajú. Tieto môžu nastať iba v rámci zlepšenia kvality infraštruktúry ako súčasti rozvoja cestovného ruchu a jej kvalitatívne priaznivého dopadu na zložky životného prostredia. Aktivita smerujúca k zvýšeniu komfortu pobytu obyvateľstva v prírode a v rekreačných oblastiach prinášajú pre prírodu civilizačný atak (tvorba nových prvkov, rozširovanie existujúcich prvkov, nárast hluku, odpadov emisií a ďalšie). Negatívne vplyvy možno očakávať na všetky zložky životného prostredia, pričom ich významnosť bude ovplyvnená umiestnením budúceho projektu, ktorý bude realizovaný v rámci naplňovania uvedeného strategického dokumentu s celoštátnym dosahom. Najzávažnejšie negatívne vplyvy sa predpokladajú najmä na povrchové a podzemné vody, biodiverzitu, biotu, NATURA 2000 a ostatné chránené územia, architektúru, hodnoty nehmotnej povahy, ÚSES a obraz krajiny. Samozrejme hlavný prínos zvýšenia konkurencieschopnosti cestovného ruchu Slovenska sa ukáže v podnikateľskej oblasti, v cestovnom ruchu vykazovanej predovšetkým v oblasti štatistiky prenocovaní s následným dopadom na ekonomiku podnikateľských subjektov, ktoré poskytujú predmetné služby.

Cestovný ruch, ako jedno z odvetví hospodárstva, má významné vplyvy na sociálnu a ekonomickú sféru. *Služby a činnosti spojené s týmto odvetvím sú službami podporujúcimi regionálny rozvoj i zamestnanosť*. Je to predmetný fakt pre vybraný podnik pôsobiaci v oblasti služieb cestovného ruchu. Realizovaním tohto zámeru by sa podnik mohol cítiť priamo ovplyvnený. [40]

Štatistika cestovného ruchu za obdobie január – november 2009

	2008		2009		Index	
	Skk	Euro	Skk	Euro	Skk	Euro
<i>Devízové príjmy (mil.)</i>	49 093,00	1629,6	44 917,9	1491	91,5	91,5
<i>Devízové výdavky (mil.)</i>	41 791,70	1387,2	40 254,4	1336,2	96,3	96,3
<i>Saldo (mil.)</i>	7 301,30	242,4	4 660,5	154,7	63,8	63,8
Kurz Euro		30,126		30,126		

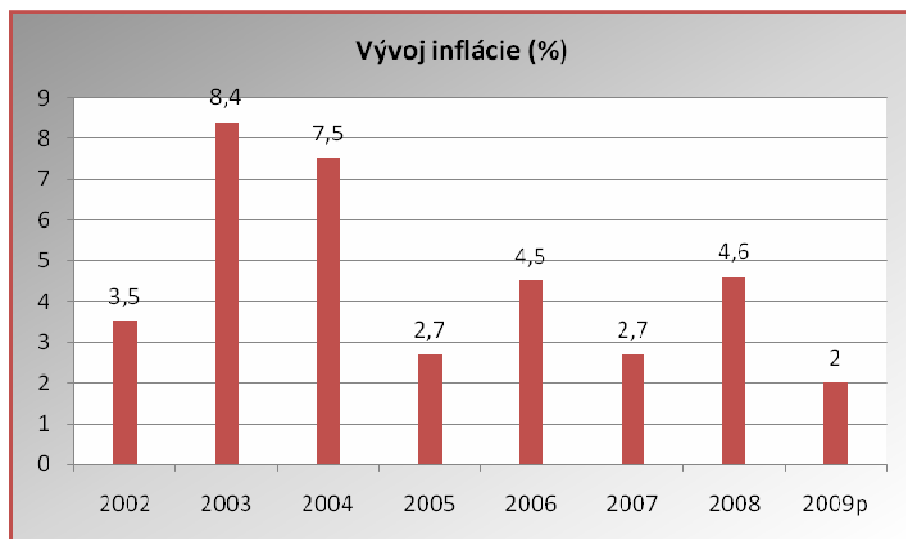
Tabuľka 4.1 Štatistika cestovného ruchu na Slovensku za r. 2009 [48]

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že devízové príjmy z príjazdového cestovného ruchu, podľa predbežných údajov NBS, dosiahli za mesiace január až november roku 2009 objem 1 491,0 mil. EURO, čo v porovnaní s rokom 2008 predstavuje pokles o 8,5 %, individuálna turistika sa podieľala na celkovom objeme devízových príjmov 96,4 %, organizovaná 3,9 % a mimobankové zmenárne -0,3 %. Devízové výdavky občanov Slovenska, podľa predbežných údajov NBS, v sledovanom období dosiahli objem 1 336,2 mil. EURO, čo oproti roku 2008 predstavuje pokles o 3,7 %. *Najväčšia časť* devízových výdavkov pripadla na *individuálnu turistiku* 83,2 %, nasleduje organizovaná turistika s 10,8 % a zahraničné pracovné cesty sa podieľali 5,9 %, saldo zahraničného cestovného ruchu je aktívne v objeme 154,7 mil. EURO a oproti minulému roku kleslo o 36,2 %. [48]

Ekonomické faktory

V tejto skupine faktorov pôsobiacich z makrookolia podniku možno uviesť za významné mieru inflácie, HDP, nezamestnanosť. V tejto časti bude takisto porovnávaná výška priemernej mesačnej nominálnej mzdy a vývoj tržieb v odvetví ubytovania a stravovania.

Inflácia

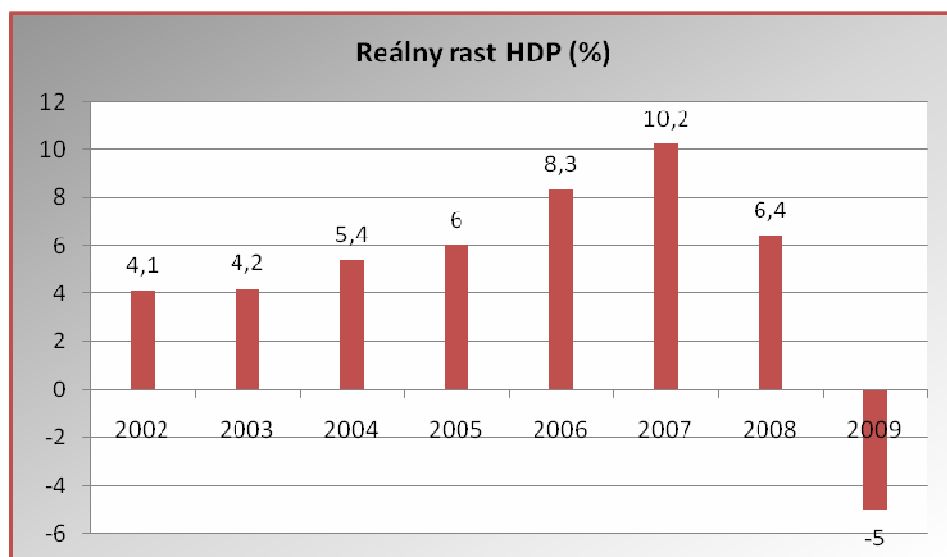


Graf 4.2 Vývoj inflácie (%) v rokoch 2002-2009 SR [25, vlastné spracovanie]

Pod termínom inflácia sa myslí nárast cien bežných tovarov a služieb, čiže hovoríme o spotrebiteľskej inflácii. Z grafického znázornenia si možno všimnúť skokovitý nárast inflácie v roku 2003 v porovnaní s rokom 2002. Skokovitý vývoj badať aj v ďalších obdobiach. Nemožno teda hovoriť o rastúcom či klesajúcom trende vo vývoji inflácie. Vývoj

inflácie v roku 2002 možno charakterizovať rastom regulovaných cien. S výnimkou cien telekomunikačných služieb, ktoré vytiahli dynamiku rastu cien o 0,4 percentného bodu v medziročnom porovnaní, ceny v ostatných kategóriách spotrebného koša sa vyvíjali podľa analytikov uspokojivo. Druhý najvyšší nárast zaznamenali ceny alkoholických nápojov a tabaku. Vzrástli tiež ceny v doprave najmä v dôsledku rastu cien palív a mazív. Rok 2009 bol kvôli vstupu do Eurozóny charakteristický nutnosťou nízkej miery inflácie, nakoľko to bola jedna z podmienok pre prijatie eura. Kritérium nízkej inflácie pre euro krajina však plní nepretržite už od augusta 2007. Rast spotrebiteľských cien sa v roku 2009 utlmil. V októbri dokonca prvýkrát dosiahol zápornú hodnotu -0,1 percenta. Dôvodom bola hospodárska kríza, ale od kurzových výkyvov nás ochránilo aj členstvo v eurozóne. Aj v prvých mesiacoch roka 2010 sa očakáva skôr nepatrné stúpanie inflácie. Podľa odhadov odborníkov by inflácia mala do polovice roka 2010 stúpnuť na 1,5 % a do konca roka na 2,5%. Nahor môžu infláciu vytiahnuť najmä ceny komodít na svetových trhoch, ktoré sa momentálne stávajú jedným z cieľov mimoriadnej likvidity v globálnom finančnom systéme pochádzajúcej od centrálnych bánk. [45]

Hrubý domáci produkt



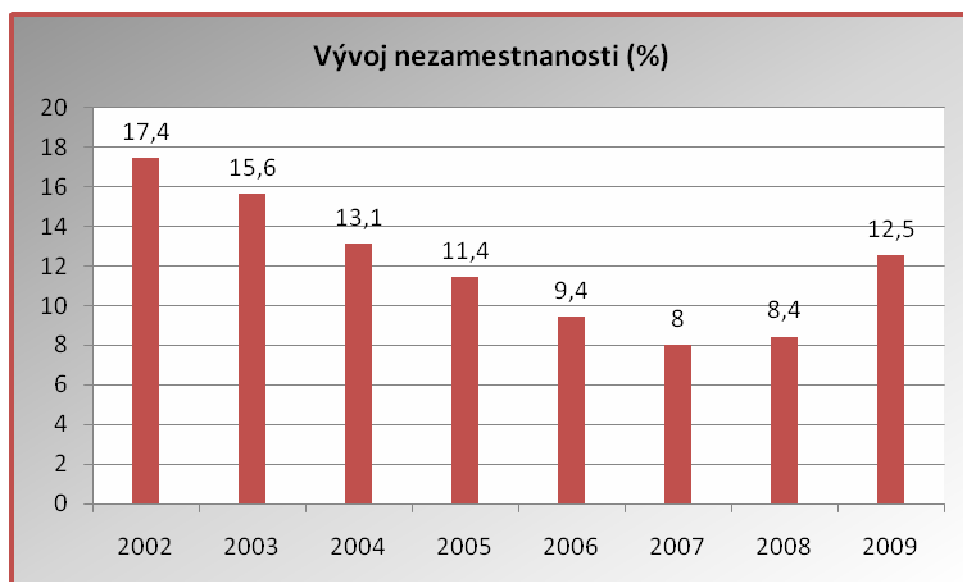
Graf 4.3 Vývoj reálneho HDP (%) v rokoch 2002-2009 SR [25, vlastné spracovanie]

Z grafu je patrný výrazný pokles reálneho HDP v roku 2009 v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Dosiahol dokonca záporné hodnoty. Pokles nastal od roku 2007. V roku 2008 sa na celkovej tvorbe hrubého domáceho produktu najviac podieľal v bežných cenách priemysel 25,5 %, *obchod, hotely, reštaurácie a doprava* 23,7 %, finančné sprostredkovanie a nehnuteľnosti 16,1 %, verejná správa, školstvo, zdravotníctvo a ostatné

služby 14,4 %, stavebníctvo 7,9 %, pôdohospodárstvo a rybolov 3,1 % a čisté dane z produktov 9,3 %. V hospodárstve kraja, v ktorom pôsobí penzión Poľana (Žilinský kraj), dominovali *služby (54,6 % pracujúcich)*, v priemysle a stavebníctve bolo 41,7 % pracujúcich (o 7,4 p. b. viac ako priemer SR). Odhad analytikov na vývoj nasvedčuje tomu, že tempo rastu bude zaostávať za svojim potenciálom. Spotreba domácností bude rásť len mierne vzhľadom na vysokú mieru nezamestnanosti. [51]

Vývoj nezamestnanosti v SR

Na nasledujúcom grafe je znázornený priebeh vývoja miery nezamestnanosti v SR v r. 2002-2009. Údaje sú vyjadrené v %.



Graf 4.4 Vývoj nezamestnanosti (%) v rokoch 2002-2009 SR [25, vlastné spracovanie]

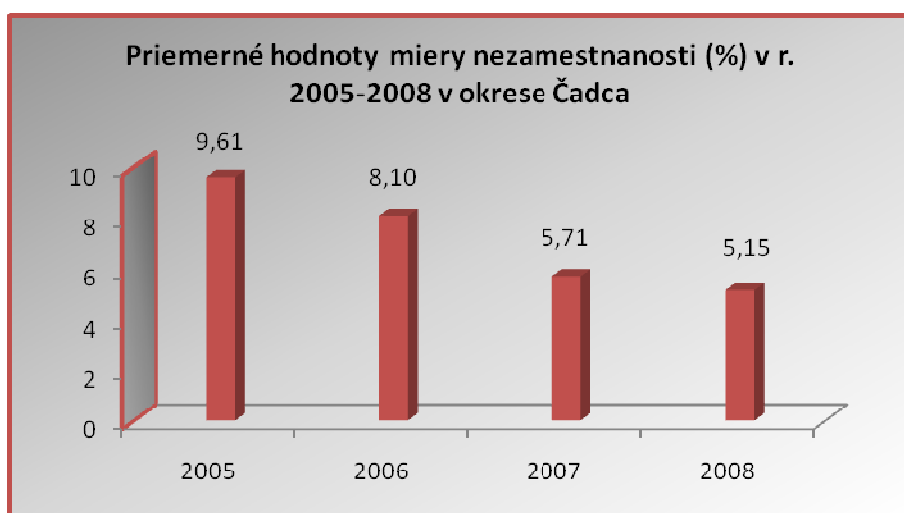
Z uvedeného grafu možno sledovať náhly vzrast miery nezamestnanosti v roku 2009 oproti roku 2008. V roku 2008 podľa VZPS mal z celkového počtu obyvateľov 48,4 % ekonomicky aktívnych obyvateľov a miera ekonomickej aktivity dosiahla 58,4 %. Nezamestnanosť v celej krajine rastie najmä pre negatívne dopady svetovej hospodárskej krízy. Podľa údajov Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny pripravila kríza na Slovensku v roku 2009 o prácu vyše 130-tisíc ľudí. Počet nezamestnaných sa vyšplhal na 380-tisíc a miera nezamestnanosti prekročila 12%. Miera nezamestnanosti vzrástla v januári tohto roka v porovnaní so začiatkom roka 2009 o 3,86%. Jej hodnota činila 12,9 %. Nárast miery nezamestnanosti zaznamenalo v januári roku 2010 šesť krajov na Slovensku. Zhodne o 0,36

percenta vzrástla miera nezamestnanosti v Banskobystrickom a Žilinskom kraji. Nárast miery nezamestnanosti sa zvýšil v **Žilinskom kraji na 11,25 %**. [50]

Podľa prehľadu OECD má slovenský trh práce stále problémy s mobilitou pracovnej sily, dlhodobou nezamestnanosťou a vysokými regionálnymi rozdielmi. Jedným z nástrojov, ktoré by mohli posilniť mobilitu pracovnej sily a tak prispieť k zníženiu nezamestnanosti je podľa OECD rozvoj nájomného bývania. Ďalším nástrojom by mohlo byť aj zvýšenie a zjednodušenie príspevku na presťahovanie za prácou pre nezamestnaných. Ako ďalší problém v oblasti trhu pracovných síl je podľa OECD nízka mzdová flexibilita v regiónoch a sektoroch, ktorá by mala posilňovať schopnosť ekonomiky prispôbiť sa cyklickým šokom a podporiť hladkú adaptáciu na zmeny v ekonomických štruktúrach. Významný jav, ktorý pomohol zlepšiť stav zamestnanosti v predchádzajúcich rokoch, bola **migrácia mladých ľudí** do zahraničia. Odhadovaná miera počtu týchto ľudí pre rok 2009 bola okolo 7% z celkovej zamestnanosti. Väčšina týchto ľudí pracuje v oblasti priemyslu, stavebníctva, **hotelierstva a reštauráciách**.

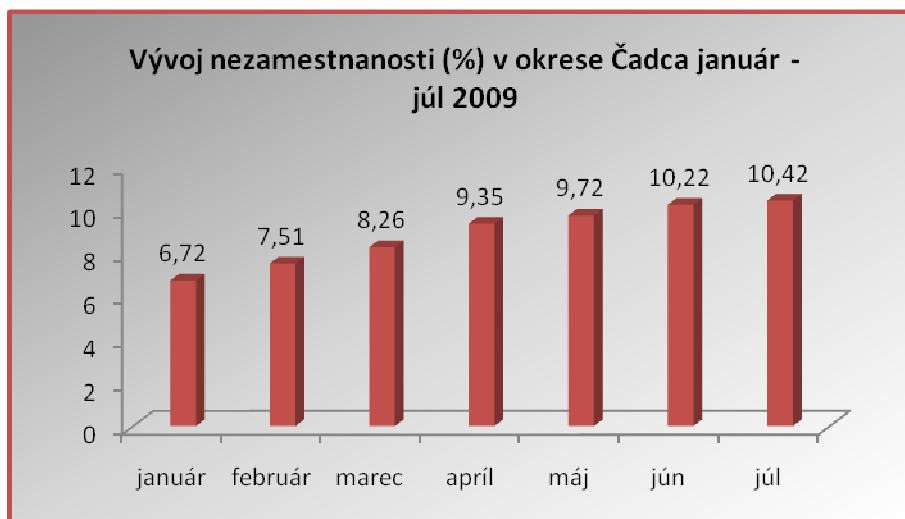
Vývoj nezamestnanosti v okrese Čadca

Graf vystihujúci obdobie 2005-2008 (graf č. 4.5) zachycuje priemerné hodnoty nezamestnanosti v jednotlivých rokoch a v grafe č. 4.6 je zobrazený vývoj v mesiacoch január - júl roku 2009. V prílohe č. 8 je uvedený vývoj nezamestnanosti v okrese Čadca v jednotlivých mesiacoch rokov 2005 až 2008.



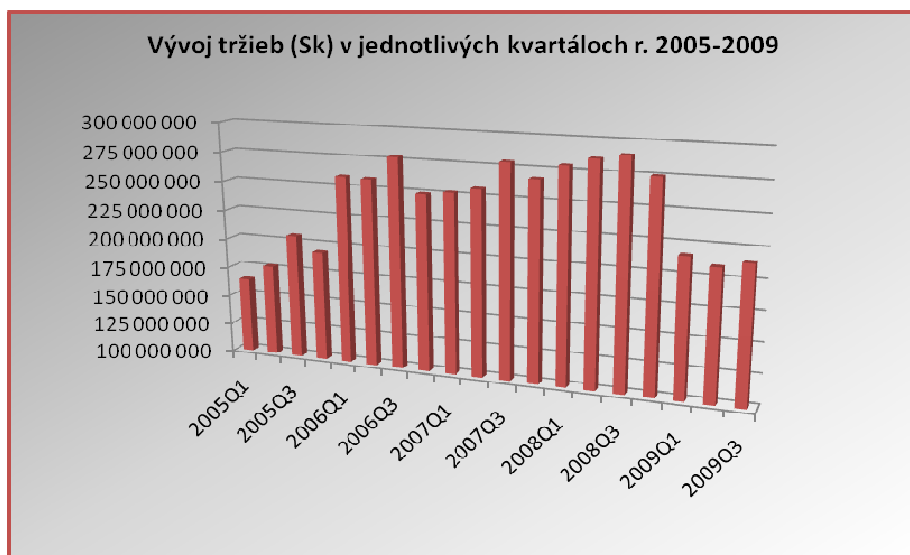
Graf 4.5 Vývoj nezamestnanosti v r. 2005-2008, okres Čadca [44, vlastné spracovanie]

Evidovaná miera nezamestnanosti v okrese Čadca sa každoročne znižuje, v roku 2007 sa zaznamenal priemerný medziročný pokles až o 2,39 percentuálneho bodu. V roku 2008 sa oproti predchádzajúcemu kalendárnemu roku znížila len nepatrne.



Graf 4.6 Nezamestnanosť, okres Čadca, r. 2009 [44, vlastné spracovanie]

Nezamestnanosť sa v priebehu r. 2009 zvyšovala v dôsledku hromadného prepúšťania, ktoré bolo vopred aj prognózované príčinou hospodárskej krízy.



Graf 4.7 Vývoj tržieb v ubytovaní a reštauráciách v jednotlivých kvartáloch r. 2005-2009 [47, vlastné spracovanie]

Vývoj tržieb v ubytovaní a reštauráciách a priemernej mesačnej mzdy

Tržby za vlastné výkony a tovar v **ubytovaní** v decembri 2009 oproti novembru 2009 boli nižšie o 4,9 %. Tržby v objeme 25,8 mil. eur boli oproti decembru 2008 nižšie v stálych

cenách o 11,4 %. V roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 tržby klesli o 23,6 %. *V činnostiach reštaurácií a pohostinstiev* sa tržby za vlastné výkony a tovar v decembri 2009 oproti novembru 2009 znížili o 3,4 %. V decembri 2009 v porovnaní s decembrom 2008 sa znížili v stálych cenách o 21,3 % na 74,9 mil. Eur. Za rok 2009 tržby medziročne klesli o 27,7 %. **Priemerná nominálna mesačná mzda** sa v *decembri 2009* medziročne *zvýšila* v priemysle o 4,9 %, *ubytovaní o 1,7 %, činnostiach reštaurácií a pohostinstiev o 1,5 %*. Reálna mzda vzrástla v porovnaní s decembrom 2008 v priemysle o 4,4 %, ubytovaní o 1,2 %, činnostiach reštaurácií a pohostinstiev o 1 %. V priemere *za rok 2009* dosiahla priemerná nominálna mesačná mzda zamestnancov v ubytovaní 526,86 Eur, v činnostiach reštaurácií a pohostinstiev 341,16 Eur. V decembri 2009 oproti decembru 2008 pretrvával rast ***zamestnanosti v činnostiach reštaurácií a pohostinstiev o 21,2 %***. Reálna priemerná mesačná mzda za rok 2009 bola vyššia ako v roku 2008 v ubytovaní o 2,5 %, v činnostiach reštaurácií a pohostinstiev o 1,3 %. [51]

Cena energií

Ceny energií sa premietajú tak do cien výrobcov, ako aj do spotrebiteľských cien. Vo všeobecnosti sa zmeny cien energií intenzívnejšie premietajú do cien výrobcov ako do spotrebiteľských cien aj vplyvom politiky obchodných reťazcov.

Sociálne faktory

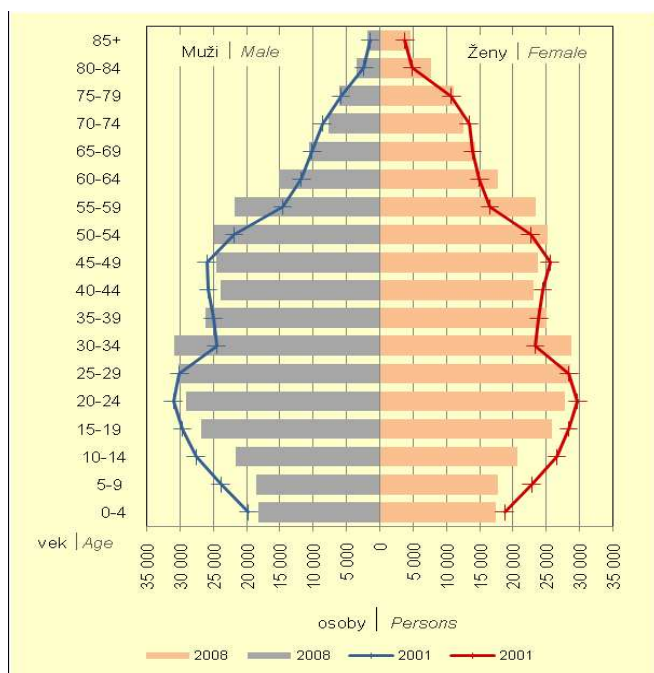
V tejto časti sa sleduje štatistika týkajúca sa obyvateľstva, a to je veková štruktúra, počet obyvateľov, štruktúra podľa pohlavia, vzdelanostná štruktúra, štatistiky natality, mortality.

Počet obyvateľov kraja, v ktorom podnik pôsobí, predstavuje 12,9 % z počtu obyvateľov SR. Počet obyvateľov k 31. 12. 2008 bol 696,3 tis. osôb. Prírastok/úbytok obyvateľov v r. 2004-2008 je 2 218 osôb. Hustota obyvateľstva je 102,3 obyvateľov na km². Demografický vývoj poukazuje na postupné starnutie obyvateľstva. Podiel detskej zložky obyvateľstva v kraji v roku 2008 predstavoval 16,39 %. Počet obyvateľov **okresu Čadca** k 31.12.2008 dosiahol **92 424 tis.** obyvateľov. K tomuto dni zaznamenal okres celkový úbytok (prirodzený, či spôsobený sťahovaním) v indexe -1,11 na 1000 obyvateľov. Jednotlivé ukazovatele sú zobrazené v tab. 4.2.

Okres	Rozloha (km ²)	Obyvateľstvo (osoby)	Prírastok/úbytok na 1000 obyv.			Podiel podľa veku (%)		Počet obcí	Mestské obyv. (%)
			prirodený	sťahovaním	celkový	0-14	15-64		
Čadca (CA)	760,6	92 424	-0,04	-1,07	-1,11	17,07	72,37	23	43,6
Žilinský kraj	6808,8	696347	0,87	0,06	0,93	16,39	72,14	315	50,3
SR spolu	49 037,00	5 412 254	0,78	1,31	2,08	15,45	72,46	2 891	55

Tabuľka 4.2 Demografický vývoj v okrese Čadca (2008) [39]

Na obr. 4.1 je zobrazená veková štruktúra mužov a žien v porovnaní medzi rokmi 2001 a 2008. Najvyšší podiel žien v r. 2008 pripadá do vekovej kategórie 25 až 34 rokov. V r. 2001 zaznamenala najvyšší podiel žien veková kategória 20-24 rokov. Väčšie výkyvy v porovnaní s oboma rokmi nastali u žien vo vekových kategóriách 30-34 rokov a 55-59 rokov. U mužov v r. 2008 je možné pozorovať najvyššiu početnosť vo vekovej kategórii 30-34 rokov. Najvýraznejšie rozdiely medzi oboma rokmi nastali vo vekovej kategórii 30-34 rokov a 55-59 rokov, teda v podstate rovnako ako u žien. V mužskej vekovej štruktúre sa však väčšie odchýlky medzi rokmi objavujú aj v kategóriách 5-9 rokov a 10-14 rokov.



Obrázok 4.1 Vekové zloženie obyvateľstva [39]

V prílohe č. 9 je zobrazený demografický vývoj základných vekových kategórií v Žilinskom kraji a v SR spolu s prognózou do r. 2015.

Vzdelanostná úroveň

Vzdelanostná úroveň dosahuje nízky stupeň v regionálnych podmienkach. Na zdôraznenie tohto faktu je príkladné uviesť okres Žilina, ktorý je charakterizovaný skôr ako priemyselná aglomerácia a v kategorizáciách jednotlivých regiónov sa vždy nachádza v I. skupine, t.j. „bez problémové“. Vzdelanostná úroveň obyvateľstva má prirodzený dopad na kvalitu životného štýlu jednotlivcov, ako aj kvalitu rodinného života. Nízka vzdelanostná úroveň sa navyše prejavuje deformáciami v hierarchii životných hodnôt. Následným a zrejme aj prirodzeným odrazom sú aj parametre vzdelanostnej úrovne voľnej pracovnej sily. *V okrese* každoročne končí cca **900 až 1000 absolventov** stredných škôl s trvalým bydliskom v okrese Čadca. K týmto možno priradiť absolventov s trvalým bydliskom v okrese Čadca, ktorí končia stredné školy mimo nášho regiónu. Uvedený argument sa v dlhodobom vývoji neodráža vo vzdelanostnej štruktúre obyvateľstva. Ukazovatele vzdelanostnej úrovne obyvateľstva v porovnaní s ukazovateľmi ŽA – kraja, resp. v SR vykazujú vysoký podiel obyvateľstva s nižším stupňom vzdelania. V prvom rade je to dôsledok mobility obyvateľstva, keď za prácou odchádzajú najmä mladí a kvalifikovaní ľudia, ktorí sa veľmi často do regiónu nevrátia. *Dlhodobá migrácia* ekonomicky aktívneho obyvateľstva z regiónu začína prejavovať výraznú *degresnú tendenciu* nielen do demografického vývoja, ale najmä do celkovej *sociálno – ekonomického vývoja*.

Technologické faktory

Inovačný záujem firiem predstavuje hybnú silu, umožňuje zvýšenie konkurencieschopnosti spoločností prostredníctvom nových poznatkov, zvyšuje akcieschopnosť a to hlavne cez MSP. Na Slovensku v súčasnosti chýba ucelený koncept inovačnej stratégie vo forme inštitúcií, programov, politiky inovácií. Slovenská republika však disponuje silným výskumným potenciálom. V oblasti stimulovania medzifiremej spolupráce (interakcií inovátorov) sa vláda obmedzuje len na podporu vzniku priemyselných zón a parkov. Väčšina iniciatív podporujúcich spoluprácu firiem neprichádza však „zhora“, ale „zdola“ od rôznych inštitúcií nevládneho charakteru (napr. priemyselných asociácií, alebo technologických centier). Neuplatňujú sa takmer žiadne opatrenia podporujúce inovatívnosť vo sfére služieb. [35]

Pre podporu a rozvoj cestovného ruchu z pohľadu technologických a informačných faktorov možno spomenúť príležitosti využiť služby spoločností poskytujúcich návrh a pomoc mestám, obciam, regiónom s cieľom zvýšiť ich doterajšie povedomie na verejnosti v oblasti rozvoja cestovného ruchu. V cestovnom ruchu sa všeobecne zdôrazňuje potreba využívania informačných technológií, nakoľko je *cestovný ruch založený na intenzívnom využívaní informácií*. Jednou z možností rozvoja podnikov pôsobiacich v oblasti cestovného ruchu je ich participácia v združeniach – **klastroch**, ktoré na Slovensku už pôsobia. Jedným z nich je klaster Liptov, ktorý bol založený významnými subjektmi súkromného sektora z Liptova - **Thermal Park Bešeňová, Aquapark Tatralandia, Jasná Nízke Tatry a Skipark Ružomberok** a tri mestá **Liptovský Mikuláš, Liptovský Hrádok a Ružomberok**. Pre svojich členov a partnerov z odvetvia cestovného ruchu v regióne Liptov plní úlohu oficiálnej spoločnej marketingovej a organizačnej centrály, koordinuje rozvoj cestovného ruchu na regionálnej úrovni podporujúc turizmus ako odvetvie v regióne. Práve takáto forma spolupráce dokáže zvýšiť atraktivnosť regiónu, návštevnosť a tým aj zvyšovanie frekvencie využívania služieb podnikov v oblasti poskytovania ubytovania a stravovania.

Ekologické faktory

Priaznivý vzťah firiem k životnému prostrediu v dnešnej dobe nadobúda na význame, nakoľko si začínajú uvedomovať istú spoločenskú zodpovednosť a zachovávanie zdravého životného prostredia pre verejnosť. Veľkou záťažou pre životné prostredie sú hlavne veľké priemyselné podniky pôsobiace v rôznych odvetviach, napr. chemický, gumársky, hutnícky priemysel a pod. Podniky pôsobiace v oblasti poskytovania reštauračných a ubytovacích služieb sa na znečisťovaní ŽP podieľajú len zanedbateľnou mierou.

„K najvýznamnejším zdrojom komplexných informácií o environmentálnej situácii na celom Slovensku určite patrí Správa o stave životného prostredia Slovenskej republiky, ktorú podľa zákona č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí v znení neskorších predpisov od roku 1993 každoročne vydáva Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky. Výsledky sledovania dlhodobejšieho vývoja životného prostredia preukazujú **trvalý klesajúci trend v emisiách základných znečisťujúcich látok**, ako aj v antropogénnych emisiách skleníkových plynov. Nepriaznivá situácia pretrváva na viacerých miestach v znečistení ovzdušia prízemným ozónom, kde dochádza k prekračovaniu povolených hodnôt, zohľadňujúcich ochranu ľudského zdravia i vegetácie. V priebehu roka 2008 pokračovala implementácia environmentálnych predpisov Európskej únie, ktoré patria z hľadiska stanovených cieľov

k najnáročnejším predpisom, kladúcim vysoké nároky na odborné, organizačné a v neposlednom rade aj na finančné zabezpečenie. Monitoring životného prostredia a informačné systémy v rezorte životného prostredia sa budujú na základe **zákona č. 275/2006 Z.z. o informačných systémoch verejnej správy, Koncepcie rezortného informačného systému a Koncepcie dobudovania komplexného monitorovacieho a informačného systému v životnom prostredí** (schválená uznesením vlády SR č. 7/2000). V júni roku 2009 bola schválená **Koncepcia rozvoja informačných systémov ŽP**.“ [31, str. 3-5]

V prílohe č. 10 je uvedená výška finančných prostriedkov na monitoring ŽP.

Zhrnutie PEST analýzy

Vplyv makroekonomických ukazovateľov je značný pre rôzne odvetvia, podniky rôznych veľkostí, čo sa týka ako počtu zamestnancov tak aj obratu. Všetky podnikateľské subjekty sú vystavené sledovaniu aktuálnej situácie na trhu, sledovaniu trendov, zmien v legislatíve. Hlavne tá prináša množstvo novelizácií zákonov, vyhlášok a nariadení týkajúcich sa podnikania. Základnými ustanoveniami pre nich sú nepochybne Občiansky zákonník, Obchodný zákonník, Živnostenský zákon. Významnými novelizáciami v poslednej dobe sa stala novelizácia zákona o DPH, ktorá prinesie mnohým podnikateľským subjektom zmeny vo fakturácii a takisto i novelizácia zákona o spotrebnej dani z liehu, ktorá mnohých obchodníkov ovplyvní v predaji alkoholických nápojov.

Hospodárska kríza priniesla krajine výrazný nárast nezamestnanosti. Tá vplýva na spotrebné chovanie domácností i na tvorbu HDP. Pozitívnym faktom bola nízka miera inflácie, za čo môže v neposlednej rade i prijatie eura začiatkom roku 2009, ktoré stlmilo kurzové riziko a prinieslo menovú stabilitu. Práve jej znižovanie bolo jedným z predpokladov pre prijatie krajiny do Eurozóny. Samozrejme, že jej vývoj odráža aj momentálna situácia v období hospodárskej krízy, kedy nedochádza k tak významnému rastu cien. Vývoj nezamestnanosti je značný i v okrese Čadca, kde počas roka 2009 pretrvával jej neustály nárast. Demografický vývoj v tejto oblasti je charakteristický úbytkom obyvateľstva v dôsledku sťahovania/migrácie do ekonomicky rozvinutejších regiónov príp. do zahraničia a takisto badať i prirodzený úbytok obyvateľstva spôsobený vplyvom miery natality/mortality. Táto skutočnosť môže nasvedčovať o starnúcej populácii v tejto oblasti. Migrácia obyvateľstva spôsobuje nielen degresívnu tendenciu do demografického vývoja ale aj do celkového sociálno-ekonomického vývoja. Penzión Poľana však zatiaľ nepociťuje zníženie

dopytu po svojich službách vplyvom migrácie obyvateľov alebo starnutia populácie. Pre oblasť cestovného ruchu a podniky poskytujúce služby v tomto odvetví je dôležité podotknúť potrebu štátnej podpory. Môže ísť o podpory pre rekonštrukciu kultúrnych pamiatok, podpory pre vznik klastrov využívajúcich viaceré marketingové nástroje k zvýšeniu atraktívnosti daného regiónu, podporu regionálnym poradenským centrámi, informačným kanceláriám s cieľom zvýšiť povedomie verejnosti o významných turistických i rekreačných miestach s konečným dôsledkom žiadaného zvýšenia turizmu. Všetkými uvedenými skutočnosťami môže byť tento podnik ovplyvnený. Nakoľko sa nachádza vo významnej oblasti cestovného ruchu, je preň príznačným prínosom podpora cestovného ruchu zo strany štátu. Avšak štátna politika dostatočne nezasahuje do tejto oblasti, a tak nemôže dochádzať k požadovanému výslednému efektu rozvoja tohto regiónu, na ktorom by mohli stavať mnohé podniky poskytujúce služby v cestovnom ruchu – ubytovanie, stravovanie. Pôsobenie podnikov v tejto oblasti všeobecne prispieva významne k zamestnanosti i tvorbe HDP. Rovnako je potrebné zdôrazniť migráciu obyvateľov za prácou do okolitých regiónov, čo výrazne vplývalo na stav zamestnanosti v tejto obci, ich kúpnu silu a nasledovne na využívanie služieb tohto podniku. Spomedzi všetkých obcí regiónu Horné Kysuce vykazovala obec Makov najnižšiu nezamestnanosť, i keď možno podotknúť vplyv hospodárskej krízy, ktorá sa istou mierou prejavila na zvýšenej miere nezamestnanosti i v tejto obci. Táto skutočnosť môže časom výrazne ovplyvniť tvorbu HDP a produktivitu práce a takisto aj intenzitu využívania služieb tohto penziónu. Je v moci štátu a jeho prostriedkov prispieť k rozvoju tohto regiónu a využiť potenciál, ktorý v sebe zahŕňa. Hospodárska kríza spôsobila v podniku pokles tržieb, majiteľ uvádza pokles o 1/3, avšak zdôrazňuje zvýšenie tržieb za ubytovanie vďaka stanovenej cenovej politike. V tomto smere priniesla podniku výhodu. Kríza takisto znižuje tempo rastu spotrebiteľských cien, čo v konečnom dôsledku pociťuje aj tento podnik, nakoľko je podľa majiteľa nižší dopyt po jeho službách, čo prinieslo znížené tržby.

4.2 Analýza mezzoprostredia

Zákazníci

Zákazníci sú nepochybne **najdôležitejšou kľúčovou oblasťou** v odvetví ubytovania a reštaurácií. Je podstatné zabezpečenie ich spokojnosti, k čomu vedie úroveň služieb smerujúca k uspokojovaniu ich potrieb. Podnik sa poskytovaním svojich služieb zameriava hlavne na *strednú* a *nižšiu strednú* vrstvu. Cieľom je získať stálu klientelu dlhodobého charakteru a to ako v ubytovaní tak aj stravovaní, a to prostredníctvom požadovanej úrovne kvality a odpovedajúcej ceny. Získavanie zákazníkov je podporované marketingovým nástrojom v podobe goodwillu, teda šírenia dobrého mena podniku. V spôsobe získavania zákazníkov je dôležité uviesť spoluprácu s lyžiarskym strediskom Ski Makov, ktorá spočíva v poskytnutí nižšej ceny lyžiarskeho lístka pri zaobstaraní pobytu v penzióne Poľana. Ďalej možno spomenúť doplnkovú službu – možnú dopravu od penziónu Poľana priamo k lyžiarskemu stredisku. Medzi konkrétne vymedzených zákazníkov a užívateľov služieb penziónu Poľana možno uviesť deti školského príp. predškolského veku zúčastňujúce sa lyžiarskych škôlok a zájazdov.

Zákazníci v tomto odvetví majú svoju vyjednávaciu silu v podobe možnosti navštíviť iné zariadenia tohto druhu s cenami vyššími odrážajúcimi svoju kvalitu. Nakoľko sa však práve v tomto podniku zameriava na nižšie ceny a poskytovanie služieb pre strednú vrstvu obyvateľstva, spadajú títo zákazníci skôr medzi vyššiu strednú triedu, ktorá sa orientuje na vyššiu kvalitu, čo sa týka vybavenosti zariadení, (a s tým spojeného tempa inovačných zmien) a nadštandardnosti služieb.

Dodávatelia

Dodávatelia tvoria hlavný článok v procese zásobovania. Zásobovanie je zaistované na základe zmluvných vzťahov. Podľa povahy jednotlivých dodávok sú dodávky uskutočňované v odlišných intervaloch. Penzión Poľana dodáva v intervaloch raz a dvakrát v týždni. Jedenkrát týždenne sa dodávajú alkoholické a nealkoholické nápoje. Vo frekvencii dvakrát týždenne sa uskutočňujú dodávky potravín (mäso, zelenina, ovocie). Na výber surovín sa kladie veľká pozornosť, takisto musí byť vhodne zabezpečené aj skladovanie. K uskladneniu sa prijímajú iba potraviny dobrej akosti, podľa povahy vecí vždy v čistom a bezchybnom stave. Skladovanie čerstvých potravín a potravín nevhodných ku konzumácii je oddelené.

Podnik má aktuálne vyvinuté vzťahy s nasledovnými dodávateľmi v rámci ich distribučných sietí na území SR. Sú to:

- Metro Cash&Carry Slovakia, s.r.o (Žilina)
- Libex, s.r.o. (Čadca)
- Heineken Slovensko (Martin)
- Kofola, a.s. (Rajecká Lesná)
- Coca-Cola Slovakia, s.r.o. (Piešťany)
- Nestlé Slovensko s.r.o.
- Vija (Považská Bystrica)

So všetkými uvedenými dodávateľmi má podnik vybudované dlhodobé trvalé vzťahy. Jediný menší problém v distribúcii sa vyskytol zo strany spoločnosti Kofola z dôvodu zavedenia ich nového distribučného systému.

Konkurencia

Medzi najväčších konkurentov v poskytovaní stravovacích služieb v celoročnom poňatí majiteľ pokladá Penzión Makov a penzión Stará fara, ktorý poskytuje ako jediný v obci služby pizzerie. V zimnom období sa intenzita konkurencie zvyšuje vplyvom bufetových služieb lyžiarskeho areálu Ski Makov. V ubytovaní považuje majiteľ za významnú konkurenciu štyroch iných poskytovateľov týchto služieb. Sú nimi penzióny *Stará fara*, *Medvídek*, *penzión Makov* a *penzión Adam*. Prehľad o ich vybavenosti a úrovni je znázornený v tab.4.3. Jednotlivé penzióny boli vyhodnocované podľa niekoľkých faktorov. Medzi najdôležitejšie boli zaradené prostredie, cena a konkrétne faktory spadajúce do vybavenosti penziónov, ako je kapacita lôžok, wellness, terasa príp. záhrada, vybavenosť ihriskom, spoločenskou miestnosťou, úroveň sociálneho zariadenia a dostupnosť parkovania. Do kategórie poskytovania stravovania sa zaraďujú rôzne typy kuchyne, napr. klasická kuchyňa, zameranie na špeciality a pizzu. Posledným hodnoteným faktorom je poskytovanie zliav.

Faktor	Poľana	Stará fara	Penzión Makov	Penzión Adam	Medvídek
prostredie	++	+++	++	++	+++
cena (štruktúra počas sezón, výška)	+++	+	+++	++	++
vybavenie penziónu					
kapacita lôžok	+++	++	+++	+	+
welness	+	+	+	+++	++
terasa príp. záhrada	++	++	++	+++	+++
Ihrisko	+	+	+++	+	+++
spoločenská miestnosť (kapacita)	+++	++	+++	+	+
sociálne zariadenie (spoločné, samostatné, úroveň)	++	+++	++	+++	+++
parkovisko (kapacita, existencia vôbec)	+++	++	+++	++	++
poskytovanie stravovania					
klasická kuchyňa	+++	++	+++	+	+
špeciality	+	+	+++	+	+
Pizza	+	+++	+	+	+
možnosti zliav	+++	++	++	+++	+

Tabuľka 4.3 Prehľad vybavenosti významných konkurenčných penziónov [vlastné spracovanie na základe sekundárnej analýzy]

Vysvetlivky:

+ najhoršia pozícia, ++ stredne dobrá pozícia, +++ najlepšia pozícia

K hodnoteniu vybavenosti a úrovne služieb boli vybrané uvedené faktory. Pri posudzovaní ceny treba brať do úvahy aj kvalitu zariadenia (vysoká kvalita/vysoká cena), tzn. že najlepšia cena = najnižšia cena v porovnaní s uvedenými konkurentmi, avšak odrážaná nižšou kvalitou.

Pri posudzovaní kapacity lôžok sa vychádzalo z nasledujúceho členenia:

+ kapacita lôžok do 20, ++ kapacita lôžok do 30, +++ kapacita lôžok nad 30

Vyhodnotenie:

Poľana: $6 \times 3 + 3 \times 2 + 4 \times 1 = 28$

Stará fara: $3 \times 3 + 6 \times 2 + 4 \times 1 = 25$

Makov: $7 \times 3 + 4 \times 2 + 2 \times 1 = 31$

Adam: $4 \times 3 + 3 \times 2 + 6 \times 1 = 24$

Medvídek: $4 \times 3 + 3 \times 2 + 6 \times 1 = 24$

Z nasledujúceho vyhodnotenia vyplýva, že *penzión Poľana* s *Penziónom Makov* možno zaradiť medzi najsilnejších konkurentov.

Penzión Stará Fara je situovaný v menej rušnom prostredí blízko hlavného dopravného ťahu smerom na Českú republiku. Pre zákazníka to znamená vyššie súkromie. Ponúka kompletne moderne rekonštruované prostredie pre tých najnáročnejších zákazníkov, avšak na úkor vysokej ceny, najvyššej spomedzi uvedených konkurentov. Ďalším penziónom sídliacom v príjemnom nerušenom prostredí je **Medvídek**, ktorý poskytuje dva apartmány za pomerne

vysokú cenu, dve zastrešené terasy a parkovanie v zastrešených garážach. Takisto má k dispozícii i multifunkčné ihrisko, čo možno považovať za významnú konkurenčnú výhodu.

Penzión Adam poskytuje ako jediný wellness služby – možnosť využitia sauny, vírivej vane a solária. Nadšenie z ubytovania si tu nájdú rodiny s deťmi, nakoľko sú k dispozícii krásne záhrady a besiedka s možnosťou prípravy jedál na rošte.

Výhodami penziónov **Pol'ana** a **Makov** sú hlavne stravovacie služby, nízke ceny, vlastné parkovisko a kapacita lôžok s kapacitou spoločenskej miestnosti poskytujúcej priestory pre uskutočnenie veľkých rodinných osláv, svadieb či školení. Penzión Makov poskytuje ubytovanie v rámci penziónu ale aj zrubov nachádzajúcich sa v neďalekej blízkosti. Ich kapacita je 32 miest. Má k dispozícii i ihrisko, čo využívajú v letnom období letné školy a škôlky. Taktiež organizuje kultúrne podujatia v podobe diskoték pre mladých. Prehľad jednotlivých konkurentov je zobrazený v prílohe č.11.

Majiteľ penziónu Pol'ana vidí ako významný nedostatok penziónov Stará Fara a Makov spôsob vykurovacieho zabezpečenia. Za budúcu konkurenciu je možné považovať komplex ubytovacích zariadení v lokalite Makov – Kasárne, kde v súčasnosti prebieha výstavba sanatória. Zahrnúť ich do úvah ohľadom konkurencieschopnosti je možné iba z pohľadu sezónneho charakteru.

Potenciálni konkurenti

Za významného konkurenta vstupujúceho na trh v blízkej dobe sa pokladá hotel v Makove - Čiernom nachádzajúci sa pod lyžiarskou traťou strediska Ski Makov. K dispozícii bude mať 80 lôžok a reštauráciu, avšak len v zimnej sezóne. Za ďalšiu v budúcnosti možnú konkurenciu v ubytovaní možno považovať chatky priamo na svahu lyžiarskeho strediska Ski Makov. Z pohľadu vládnej politiky treba pri zariadeniach tohto typu za významné spomenúť novelizáciu zákona o spotrebnej dani z liehu, ktorá značne ovplyvní mnohých doterajších obchodníkov s alkoholickými nápojmi, a tým vytvára potenciálnu bariéru pre vstup do tohto odvetvia.

Substitúty

Za substitúty v tomto odvetví je možné považovať stravovacie zariadenia v podobe bistier, „fast food-ov“, prípadne substitút v podobe rozvozu pizze ako jedného zo spôsobov možného stravovania. V obci Makov sa nevyskytujú zariadenia tohto druhu.

Zhrnutie Porterovej analýzy konkurenčných síl

Porterova analýza preukázala pomerne priaznivé výsledky pre penzión Poľana. Podnik sa zameriava svojou cenovou stratégiou na strednú a nižšiu strednú vrstvu. Má klientelu stálych zákazníkov, hlavne domáce obyvateľstvo. Vzťahy s dodávateľmi sú vybudované na základe dlhodobého charakteru, je schopný rýchleho splácania svojich záväzkov voči nim. Za hlavných konkurentov v tomto odvetví v obci sa považujú *penzióny Stará Fara, penzión Makov, apartmány Medvídek a penzión Adam*. Hlavnou konkurenčnou výhodou penziónov Adam, Medvídek a Stará Fara je orientácia na ponúkание služieb vyššej spoločenskej triede odpovedajúcou kvalitou. Ide o pomerne moderne zariadené penzióny, poskytujúce vyššiu kvalitu avšak za vyššie ceny. Penzión Makov možno cenovo považovať za najviac sa približujúci penziónu Poľana. Oba majú k dispozícii vlastné parkovisko, spoločenskú miestnosť kapacitne zabezpečenú pre možnosti konania väčších osláv, firemných večierkov, osláv. Takisto poskytujú stravovanie zamerané na klasickú kuchyňu, penzión Makov ponúka aj prípravu špecialít z diviny. Penzión Poľana kladie dôraz na svojich zákazníkov, udržanie si ich priazne a pritom poskytuje aj možnosť cenových zliav, hlavne pri ubytovaní väčších skupín záujemcov. Z potenciálnych konkurentov možno uviesť hotel nachádzajúci sa priamo pod lyžiarskym strediskom v Makove – Čiernom a takisto komplex ubytovacích zariadení na Makove – Kasárňach, kde prebieha výstavba sanatória. Tie sa však nachádzajú niekoľko kilometrov od hlavného dopravného ťahu. V budúcnosti hrozí podniku konkurencia zo strany ubytovania v podobe chatovej zástavby priamo na lyžiarskom svahu. Penzión Poľana nemá vo svojom druhu podnikania v tejto oblasti žiaden existujúci substitút, ktorý by mohol nahradiť jeho stravovacie služby.

4.3 Finančná analýza

V tejto časti bude posúdená finančná situácia podniku. Je dôležitá pre zohľadnenie možností pre investovanie, rozbor finančného zdravia, schopnosti podniku splácať záväzky a pod. Finančná analýza bola vypracovaná za obdobie štyroch rokov, a to od roku 2006 do roku 2009 (pre rok 2009 sa vychádzalo pri výpočtoch z predvahy ako kontrolného výkazu pre spracovanie záverečnej rozvahy). Pre rozbor boli použité pomerové ukazovatele. Výsledky jednotlivých ukazovateľov sú znázornené v tab. 4.4.

<i>Ukazovateľ</i>	<i>Vzorec</i>	<i>Merná jednotka</i>	<i>Rok 2006</i>	<i>Rok 2007</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>Rok* 2009</i>
<i>Ukazovatele rentability</i>						
<i>Rentabilita vlastného kapitálu ROE</i>	(2.3)	%	-42	-19	-10	0
<i>Rentabilita aktív ROA</i>	(2.2)	%	3	10	0,48	0
<i>Rentabilita tržieb ROS</i>	(2.4)	%	2	1	0,52	0
<i>Uk. nákladovosti</i>	(2.5)	Index	0,98	0,99	0,99	1
<i>Uk. likvidity</i>						
<i>Uk. bežnej likvidity BL</i>	(2.11)	Index	1,19	1,26	1,58	3,2
<i>Ukazovatele zadlženosti</i>						
<i>Koef. samofinancovania</i>	(2.16)	Index	-0,06	-0,05	-0,05	-0,05
<i>Uk. veriteľského rizika</i>	(2.15)	Index	1,06	1,05	1,05	1,05
<i>Ukazovatele aktivity</i>						
<i>Obrat aktív</i>	(2.6)	počet v roku	1,06	1,04	0,92	0,86
<i>RO zásob</i>	(2.7)	počet v roku	18,87	18,6	15,97	15,42
<i>DO zásob</i>	(2.8)	počet dní	19,34	19,6	22,86	23,67
<i>RO pohľadávok</i>	(2.9)	počet v roku	84,37	39,71	48,51	22,9
<i>DO pohľadávok</i>	(2.10)	počet dní	4,3	9,2	7,5	15,9

Tabuľka 4.4 Výsledky pomerových ukazovateľov finančnej analýzy v r. 2006-2009 [vlastné spracovanie na základe interných výkazov podniku]

*Údaje sú prepočítané na základe predvahy ako predbežného kontrolného výkazu.

Prepočty jednotlivých ukazovateľov spolu s použitými finančnými výkazmi podniku sú zobrazené v prílohe č.12.

Na základe uvedených údajov možno posúdiť finančnú situáciu podniku. Podnik vykazuje niekoľkoročnú zápornú hodnotu vlastného kapitálu, ktorá je ovplyvnená zápornou hodnotou výsledkov hospodárenia z minulých rokov. Tie sú zapríčinené investovaním podniku v minulosti. Z výsledkov hodnôt ROE však možno badať jeho narastajúci trend. Ten je spôsobený kumulovaním kladného výsledku hospodárenia v bežnom roku k záporným výsledkom hospodárenia z minulých rokov. Podnik vykazuje vysokú nákladovosť, čo zapríčiňuje nízku ziskovosť, a tým dochádza k nízkym hodnotám ROS.

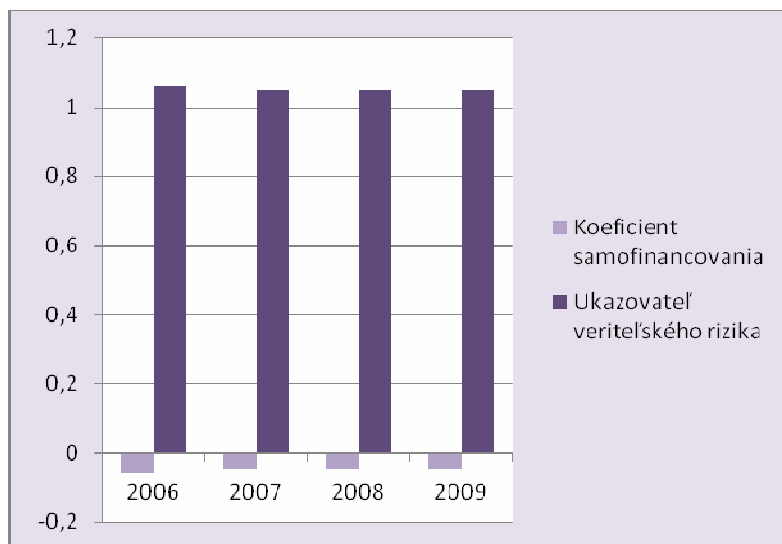
Ukazovateľ nákladovosti podniku však možno považovať za priaznivý, nakoľko nedosahuje hodnoty väčšie ako 1. V poslednom roku sa hodnota nákladov priblížila hodnote tržieb. Rentabilita tržieb zaznamenáva skôr nepriaznivý vývoj, nakoľko nedosahuje ani 10%. Je to spôsobené nízkym podielom zisku (v Sk) na 1 korunu tržieb.

Spomedzi ukazovateľov likvidity sa za najdôležitejší pokladá práve ukazovateľ bežnej likvidity. Spomedzi všetkých štyroch rokov vykazuje len v jedinom roku (2008) odporúčanú hodnotu. Konečná hodnota v roku 2009 zaznamenala výrazný nárast v porovnaní s rokom 2006. Je to spôsobené výraznejším poklesom hodnoty krátkodobých záväzkov. Tie v roku 2009 v porovnaní s rokom 2006 poklesli o viac ako 50%. Vývoj obežných aktív a krátkodobých záväzkov je zobrazený v grafe 4.8.



Graf 4.8 Vývoj obežných aktív a krátkodobých záväzkov v r. 2006-2009 [vlastné spracovanie na základe interných výkazov podniku]

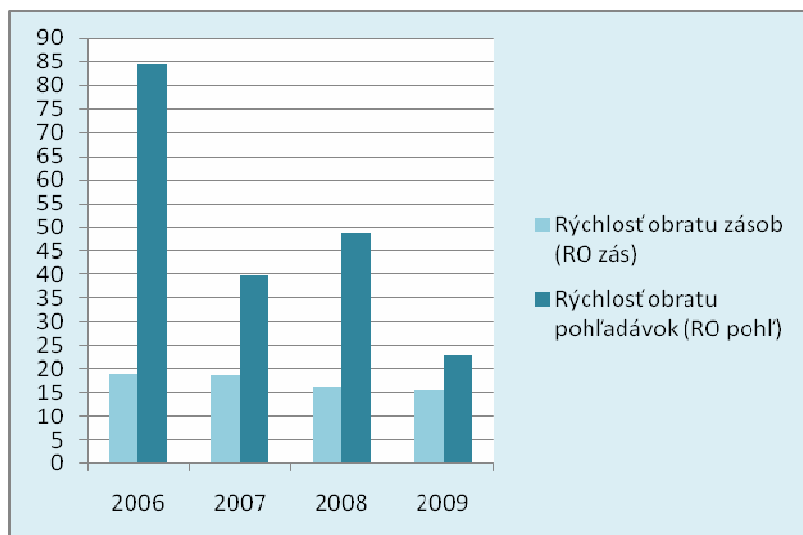
Z ukazovateľov zadlženosti podniku sa sledoval vývoj koeficientu samofinancovania podniku a ukazovateľa veriteľského rizika. Nakoľko sú tieto ukazovatele k sebe navzájom doplnkové, ich súčet vykazuje hodnotu 1. Vývoj je zobrazený v grafe 4.9.



Graf 4.9 Vývoj ukazovateľov zadlženosti v r.2006-2009 [vlastné spracovanie na základe interných výkazov podniku]

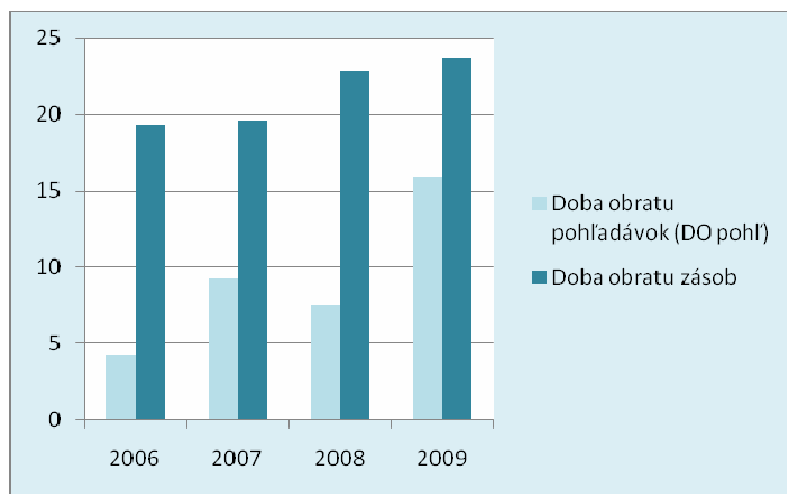
Koeficient samofinancovania dosahuje záporné hodnoty vzhľadom na spomínanú zápornú hodnotu vlastného kapitálu. Počas štyroch rokov sa pohybuje okolo hodnoty -0,05 (-5%). Ukazovateľ veriteľského rizika ako doplnkový ukazovateľ teda dosahuje hodnoty okolo 1,05. Je spôsobený vysokým objemom vykazovaných cudzích zdrojov vzhľadom k hodnote celkových aktív podniku.

Ukazovatele aktivity vykazujú akceptovateľné hodnoty s výnimkou obrátky aktív, ktorá zaznamenáva pokles. Jej hodnoty sa nachádzajú pod hranicou 1,5 obrátky, čo svedčí o vysokej hodnote majetku podniku príp. nízkej hodnote tržieb. Doba obratu pohľadávok je veľmi priaznivá, nakoľko jej hodnoty neprekračujú 30 dní. Doba obratu zásob vykazuje takisto priaznivé hodnoty. Vývoj ukazovateľov aktivity ukazujú grafy 4.10 a 4.11.



Graf 4.10 Vývoj rýchlosti obratu zásob a pohľadávok v r.2006-2009 [vlastné spracovanie na základe interných výkazov podniku]

Čím vyššia hodnota rýchlosti obratu, tým nižší počet dní, v ktorých sú finančné prostriedky viazané v určitej forme majetku. Podnik na základe uvedených údajov vykazuje vysoké hodnoty obrátok, hlavne u pohľadávok, čo znamená ich rýchlejšie inkasovanie. Podnik nemá prebytočné nevyužívané zásoby.



Graf 4.11 Vývoj doby obratu zásob a pohľadávok v r.2006-2009 [vlastné spracovanie na základe interných výkazov podniku]

Doby obrátov sú veľmi priaznivé, ich hodnoty sú nízke hlavne u pohľadávok.

Zhrnutie finančnej analýzy

Na základe výsledkov finančnej analýzy možno usudzovať, že podnik má vysoký stav majetku vzhľadom na výšku zisku, ktorý dosahuje. Takisto dosahuje záporné hodnoty vlastného kapitálu, čo ovplyvňuje ukazovatele ako ROE, koeficient samofinancovania. Sú spôsobené prítomnosťou záporných hodnôt výsledkov hospodárenia z minulých rokov kvôli prebehnutým investíciám. Podnik vykazuje vysoký pomer cudzieho kapitálu. Ide hlavne o úvery od iných firiem s nízkou úrokovou sadzbou. V posledných štyroch rokoch však nevykázal stratu aj napriek nárastu konkurencie v odvetví a investičných nákladoch. Rovnako vykazuje priaznivé výsledky doby splatnosti pohľadávok a doby obratu zásob.

Podľa slov majiteľa podniku sa spoločnosť snaží čo najviac využívať pri financovaní svoje zdroje. Z cudzích zdrojov vraj zohľadňuje len krátkodobé pôžičky s nízkou úrokovou sadzbou (väčšinou od iných firiem). V účtovníctve je však vykazovaná vysoká hodnota cudzích zdrojov – dlhodobých záväzkov. To môže z časti nasvedčovať o neprehľadnosti majiteľa vo vykazovaných údajoch. Majiteľ nevyklučuje v tejto oblasti možnosť využitia **dlhodobého úveru** (v časovom horizonte 10 - 15 rokov), ale to závisí na viacerých faktoroch ako sú podmienky na **miestnom trhu** (hlavne pribúdanie konkurencieschopných firiem), od **úrovne rozvoja Ski centra** Makov, s ktorým penzión Poľana spolupracuje a tiež od možnosti **podpory obce v odvetví** cestovného ruchu a podpory malého a stredného podnikania v SR. Pri zohľadnení ďalšej skutočnosti, akou je zavedenie novej meny EURO, sa však týchto možností obáva, nakoľko pociťuje pokles predaja v odvetví služieb. Samozrejme sa nedá vylúčiť ani príležitosť poskytnutia úveru prostredníctvom podporných programov Európskej únie.

Podnik **príčinou** hospodárskej krízy zaznamenal **pokles tržieb**. Vzástli však tržby z poskytovania ubytovacích služieb, nakoľko sú za prijateľnú cenu a občania ho v tomto období hospodárskej krízy začali vyhľadávať. Je to zároveň odrazom ich znížených domácich príjmov. Z tohto pohľadu možno tvrdiť o priaznivom účinku vplyvu hospodárskej krízy na využívanie lacnejších služieb, ktoré tento podnik v porovnaní s konkurenciou poskytuje (lacné ubytovanie penziónu Poľana).

4.4 SWOT analýza podniku

SWOT analýza podniku slúži k záverečnému vyhodnoteniu predchádzajúcich analýz a posúdeniu významných faktorov vplývajúcich na podnik ako z makro tak i mezzookolia podniku. Spočíva v posúdení silných a slabých stránok podniku ako faktorov interného prostredia podniku a príležitostí a ohrození, ktoré pôsobia z externého okolia podniku.

K vyhodnoteniu interných výsledkov podniku bude určená *matica IFE* (Internal Forces Evaluation). Tvorí ju tabuľka interných faktorov - silných a slabých stránok, ktoré musia byť vymedzené v rovnakom počte. Každému faktoru je priradená váha v rozsahu od 0,00 do 1,00, pričom suma váh pre silné a stránky musí byť rovná 1,00.

Prehľad posúdených faktorov je znázornený nižšie. Pri výbere faktorov sa vychádzalo z jednotlivých analýz, pričom jednotlivé váhy a bodové klasifikácie boli subjektívne posúdené majiteľom.

S	[váha, klasifikácia]
1. Kladný prístup k zákazníkovi	[0,10; 4]
2. Goodwill	[0,07; 4]
3. Úroveň cien	[0,07; 3]
4. Poloha v obci	[0,10; 4]
5. Finančná stabilita	[0,06; 3]
6. Kvalita služieb	[0,09; 3]
7. Vzťahy s dodávateľmi	[0,05; 3]
Suma	1,89

W	
1. Inovácia zariadenia	[0,10; 1]
2. Vplyv rodinného podnikania na vzájomných vzťahoch	[0,09; 1]
3. Fluktuácia zamestnancov	[0,03; 2]
4. Nedostatok kapitálu	[0,10; 1]
5. Plnenie viacerých funkcií	[0,05; 1]
6. Nedostatok skúseností	[0,02; 2]
7. Marketing	[0,07; 1]
Suma	0,51

Jednotlivé faktory sú ohodnotené nasledovne:

4 = najväčšie S, 3 = malé S, 2 = malé W, 1 = najväčšie W

Vynásobením jednotlivých váh a hodnotenia u každého faktoru získame sa získa vážený pomer. Sčítaním jednotlivých vážených pomerov u každého z faktorov dostaneme celkový vážený pomer, podľa ktorého sa hodnotí interná pozícia podniku.

Pre posúdenie tejto pozície slúži uvedené ohodnotenie:

Najlepšie hodnotenie = 4, najhoršie = 1, stredné = 2,5.

*Podnik na základe uvedených výsledkov dosahuje súčet 2,4, čo možno považovať za **stredne silnú internú pozíciu podniku**. Zo silných stránok má najväčší význam na daný podnik práve pozitívny vzťah k zákazníkovi, goodwill podniku a tiež výhodné umiestnenie podniku v obci. Za najvýznamnejšie v danom odbore možno považovať práve kladný vzťah k zákazníkovi, polohu v obci, kvalitu služieb. V podniku sa však vyskytujú i významné slabé stránky, najväčšiu pozornosť treba venovať inovácii, rodinnému podnikaniu, nedostatku kapitálu pre uskutočňovanie svojich cieľov, plnenie viacerých funkcií v podniku v rámci tzv. trojrole majiteľa a taktiež je dôležitá marketingová podpora podnikania, ktorej by sa mohla venovať vyššia pozornosť.*

Podobne sa postupuje aj pri hodnotení príležitostí a ohrození podniku. Využije sa **matica EFE** (External Forces Evaluation). Odlišnosť spočíva iba v pridelení inej stupnice vplyvu.

O	[váha, klasifikácia]
1. Rozvoj cestovného ruchu v obci	[0,18; 3]
2. Spolupráca v odvetví	[0,15; 2]
3. Rozvíjajúce sa lyžiarske stredisko v obci	[0,15; 2]
4. Cestujúci	[0,10; 2]
Suma	1,34
T	
1. Legislatívne podmienky	[0,04; 2]
2. Klimatické podmienky	[0,10; 2]
3. Vstup konkurentov	[0,17; 3]
4. Vplyv hospodárskej krízy	[0,11; 2]
Suma	1,01

Stupnica vplyvu u faktorov je:

4 = najväčší, 3 = nadpriemerný, 2 = stredný, 1 = nízky

U uvedených faktorov vymedzených ako príležitosti a ohrozenia nie sú prítomné žiadne, ktoré by boli ohodnotené najvyšším alebo najnižším stupňom.

*Súčet jednotlivých pomerov faktorov je 2,35, podnik teda vykazuje **strednú citlivosť na vonkajšie prostredie podniku**.* Podnik pociťuje veľký vplyv potenciálneho rozvoja cestovného ruchu v obci ako jednej z príležitostí. Z ohrozenia je to hlavne vstup konkurentov do odvetvia. Práve tieto dva uvedené faktory sú zároveň považované za najvýznamnejšie spomedzi uvedených faktorov pre daný obor podnikania (ubytovanie, reštaurácie).

Vyhodnotením stávajúcej pozície podniku použitím SWOT analýzy pomocou subjektívneho posúdenia jednotlivých faktorov majiteľom podniku sa dospelo k nasledujúcim záverom:

Silné stránky	Váha (0-1)	Klasifikácia (1-4)	Celkové hodnotenie
Kladný prístup k zákazníkovi	1	4	4,0
Goodwill	0,7	4	2,8
Úroveň cien	0,7	3	2,1
Poloha v obci	1	4	4,0
Finančná stabilita	0,8	2	1,6
Kvalita služieb	0,8	3	2,4
Vzťahy s dodávateľmi	0,5	2	1,0
Súčet			17,9

Tabuľka 4.5 Silné stránky podniku [vlastné spracovanie na základe údajov takto poskytnutých majiteľom]

Pre vyhodnotenie SWOT analýzy boli použité uvedené stupnice:

- pre váhu 0-1, pričom 0 sa považuje za najnižší význam v danom obore podnikania a 1 za najväčší význam
- bodová klasifikácia bola zvolená nasledovne: 1 – nízky vplyv, 2 – stredný vplyv, 3 – nadpriemerný vplyv, 4 – najväčší vplyv

Z uvedených silných stránok majú pre daný obor podnikania najväčšiu váhu podľa majiteľa prístup k zákazníkovi, poloha v obci, finančná stabilita a kvalita služieb. Z uvedených faktorov podnik zohľadňuje najväčší dôraz na kladný prístup k zákazníkovi

a významnou silnou stránkou je aj poloha v obci. Pre podnik je príznačné príjemné správanie sa personálu i majiteľa k zákazníkom.

Slabé stránky	Váha (0-1)	Klasifikácia (1-4)	Celkové hodnotenie
Inovácia zariadenia	1	3	3,0
Rodinné podnikanie	1	4	4,0
Funkcia zamestnancov	0,3	1	0,3
Nedostatok kapitálu	1	3	3,0
Plnenie viacerých funkcií	1	3	3,0
Nedostatok skúseností	0,5	2	1,0
Marketing	1	3	3,0
Súčet			17,3

Tabuľka 4.6 Slabé stránky podniku [vlastné spracovanie na základe údajov takto poskytnutých majiteľom podniku]

Spomedzi uvedených slabých stránok považuje majiteľ za najvýznamnejšie pre obor podnikania nasledujúce faktory: *inováciu zariadenia* v zmysle sledovania a prispôsobovania sa trendom v oblasti vybavenia ubytovacích zariadení a čoraz viac sa zvyšujúcim požiadavkám zákazníkov, *nedostatok kapitálu*, vplyv *rodinného podnikania* na vzťahy medzi spoločníkmi podniku, *plnenie viacerých funkcií* majiteľa (tzv. trojrola majiteľa – manažéra - zamestnanca) a *marketing*. Najväčší vplyv zo slabých stránok na tento podnik má práve vplyv rodinného podnikania na vzájomné vzťahy v podniku, ktoré sa potom môžu potenciálne prenášať aj do vzťahov k zamestnancom a vplývať na celkovú výkonnosť majiteľa podniku. Ďalšie z uvedených najvýznamnejších faktorov pre obor podnikania získali druhé najvyššie ohodnotenie, čo má však celkom veľký vplyv na podnik a bolo by treba tieto slabé stránky brať do budúcnosti na zreteľ.

Príležitosti	Váha (0-1)	Klasifikácia (1-4)	Čelkové hodnotenie
Rozvoj CR v obci	1	3	3
Spolupráca v odvetví	0,8	2	1,6
Rozvoj lyž. strediska	0,8	2	1,6
Cestujúci	0,6	2	1,2
Súčet			7,4
Ohrozenia			
Legislatívne podmienky	0,2	2	0,4
Klimatické podmienky	0,5	2	1,0
Vstup konkurentov	0,9	3	2,7
Vplyv hospod. krízy	0,5	2	1,0
Súčet			5,1

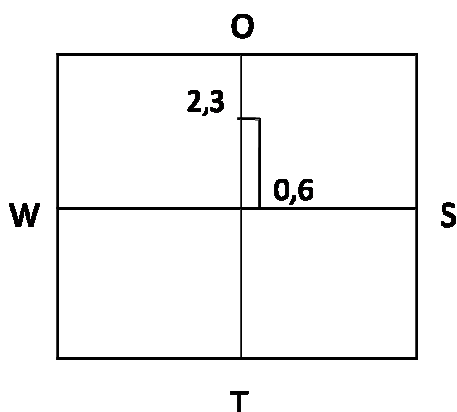
Tabuľka 4.7 Príležitosti a ohrozenia podniku [vlastné spracovanie na základe údajov takto poskytnutých majiteľom podniku]

Z uvedených príležitostí má pre daný obor podnikania veľký význam práve **štátna podpora** pre **rozvoj cestovného ruchu** v danom regióne, príp. obci. Za ďalšie významné faktory treba brať i možnú spoluprácu v odvetví a rozvíjajúce sa lyžiarske stredisko Ski Makov, s ktorým má daný podnik vyvinutú už istú spoluprácu, a ktoré predstavuje možnosť získať si zákazníkov počas zimnej sezóny aj pre iných konkurentov. Najväčší význam priamo pre podnik zo všetkých uvedených príležitostí má práve podpora pre rozvoj cestovného ruchu.

Zo všetkých uvedených ohrození má podľa majiteľa podniku najväčší význam pre daný obor podnikania **vstup konkurentov**, u ktorého možno zároveň pozorovať najväčší stupeň ohrozenia na daný podnik spomedzi všetkých uvedených faktorov. Potenciálni konkurenti by mohli predstavovať pre daný podnik silnú hrozbu vstupom do daného odvetvia s nejakou novou službou za cenu porovnateľnú s cenami služieb tohto podniku. Ďalším *možným* ohrozením je aj *vplyv hospodárskej krízy*, ktorá môže v danej obci poznačiť mnohé podniky

pôsobiaci v tejto oblasti podnikania. Došlo k nárastu nezamestnanosti, zníženiu príjmov obyvateľov, ktorí kvôli uvedenej skutočnosti zároveň znížili intenzitu využívania pohostinských a stravovacích služieb, a toto ohrozenie pociťuje aj penzión Poľana.

Na základe vyhodnotenia SW a OT môžeme podnik charakterizovať **stratégiou SO**, a to podľa prevládajúcich silných stránok a príležitostí.



Obrázok 4.2 Matica SWOT [vlastné spracovanie]

K stratégii SO sme dospeli na základe porovnania S a W: $17,9 - 17,3 = 0,6$

a O a T: $7,4 - 5,1 = 2,3$

Na základe uvedenej analýzy možno určiť kľúčové faktory úspechu podniku:

- kladný prístup k zákazníkovi

Podnik kladie veľký dôraz na orientáciu smerom k zákazníkovi v snahe uspokojiť jeho stávajúce požiadavky.

- poloha v obci

Podnik sa nachádza na významnom strategickom mieste v obci hneď vedľa frekventovanej cesty 1. triedy. Práve táto skutočnosť mu umožňuje získať nových zákazníkov. Všetko však bude závisieť od prístupu managementu podniku k tejto skutočnosti a jej využitiu v podobe rozvoja podniku.

- goodwill

Podnik nevyužíva príliš viditeľný spôsob marketingovej podpory, ale zakladá si po tejto stránke na kladnej referencii zo strany stálej klientely, ktorú tvorí hlavne domáce obyvateľstvo.

- kvalita služieb

Svojou kvalitou služieb sa snaží uspokojovať stávajúce požiadavky zákazníkov. Kvalitu služieb odráža aj jej odpovedajúca cena. V rámci podnikových možností je táto kvalita služieb primeraná požiadavkám svojmu segmentu zákazníkov, teda strednej a nižšej strednej triede.

Zhrnutie skúmaných analýz

Na základe uvedených analýz možno uviesť zhrnutie postavenia podniku v odvetví a skúmanej geografickej oblasti. Podnik sa nachádza v pohraničnej oblasti v severozápadnej časti Slovenska, **v okrese Čadca** spadajúcom do Žilinského kraja. Okres Čadca vykazuje zvýšenú mieru nezamestnanosti v dôsledku hospodárskej krízy a prepúšťania zamestnancov. Hospodárska kríza sa považuje za najpodstatnejší faktor vplývajúci na ukazovatele skúmané v diplomovej práci, ako na HDP a spomínanú nezamestnanosť. Na hospodárstve Žilinského kraja sa v roku 2008 významnou mierou podieľal hlavne sektor služieb, na tvorbe HDP Slovenska sa v roku 2008 po poprednom umiestnení priemyslu nachádza hneď odvetvie obchodu, ubytovania, reštaurácií a dopravy. V roku 2009 dosiahlo dokonca záporné hodnoty. Miera nezamestnanosti sa v celoštátnom hľadisku vyšplhala až cez 12%. V okrese Čadca, v ktorom tento podnik pôsobí, činila v júli roku 2009 až 10,42%. Miera inflácie nevykazuje vysoké hodnoty, nutnosť nízkej miery bola podmienkou aj pre prijatie meny EURO. V roku 2009 sa jej hodnota stabilizovala na 2 %. V *činnostiach reštaurácií a pohostinstiev* v roku 2009 medziročne poklesli tržby za výkony a tovar až o 21%. Priemerná nominálna mesačná mzda sa však v tomto odvetví zvýšila o 1,5%. Aj tento podnik vykazuje v roku 2009 medziročný nárast priemernej mesačnej mzdy.

Okres Čadca vykazuje ku koncu roka 2008 celkový úbytok obyvateľstva. Je spôsobený jednak migráciou obyvateľstva z tohto regiónu do zahraničia ale aj prirodzene vplyvom natality/mortality. Podnik môže byť v konečnom dôsledku takisto ovplyvnený touto skutočnosťou, nakoľko môže spôsobiť zníženie frekvencie využívania služieb v dôsledku starnutia populácie. Väčšina študentov stredných škôl v tomto okrese z neho aj priamo pochádza. V podniku sa uplatňuje myšlienka podpory mladých študentov stredných hotelových škôl formou poskytovanej praxe, príp. poskytovaním pracovných príležitostí čerstvým absolventom.

Na podnikanie v odvetví pohostinstiev a reštaurácií malo v poslednej dobe vplyv prijatie zákona o spotrebnej dani z liehu. Podnikatelia sú svojím charakterom práce nútení sledovať pravidelné zmeny v legislatíve a prispôbovať tomu chod svojich podnikov. V roku 2008

vstúpilo do platnosti prijatie zákona o minimálnej mzde, stanovenej vo výške 295,5 eur. Minimálna mzda spôsobuje vplyv na celkovú motiváciu budúcich i súčasných zamestnancov.

Nakoľko skúmaný podnik poskytuje služby v oblasti cestovného ruchu, cíti sa byť ovplyvňovaný štátnou politikou pre jeho rozvoj v tejto obci. Z tohto hľadiska treba zdôrazniť potrebu vypracovania ucelenej koncepcie pre jeho rozvoj. Intenzívnejšia podpora oblasti, v ktorej pôsobí, z prostriedkov EÚ formou štátnej pomoci, by napomohla rozvoju z hľadiska návštevnosti a využívania služieb v tomto odvetví. Cestovný ruch a služby s ním spojené sa obecné považujú za ***významné odvetvie podporujúce regionálny rozvoj a zamestnanosť***. Jednou z možností rozvoja regiónu za účelom zvýšenia turizmu je tvorba klastrov ako jednej z niekoľkých foriem sieťového podnikania. V oblasti regiónu Horné Kysuce sú vytvorené podmienky pre návštevnosť turistami v podobe viacerých lyžiarskych stredísk. Zvýšenie atraktívnosti tohto územia formou marketingovej podpory by bolo priaznivým riešením pre viaceré podnikateľské subjekty pôsobiace v tomto odvetví z hľadiska zvýšeného využívania ich služieb.

Pre uvažovaný podnik je dôležité prioritne si získať stabilnú klientelu, ktorá bude opätovne využívať jeho služby. Svojimi službami uspokojuje prevažne domáce obyvateľstvo – strednú vrstvu, čomu odpovedá aj jeho cenová stratégia. Spomedzi ostatných významných konkurentov sa orientuje na stratégiu nízkych cien v poskytovaní svojich služieb s možnosťou stravovania, čo nezabezpečujú všetky porovnávané konkurenčné podniky. Je však dôležité podotknúť potrebu dokončenia rekonštrukcie objektu v rámci zachovania záujmu o využívanie jeho služieb i budúcimi potenciálnymi klientmi. Svojou stabilitou a niekoľkoročným pôsobením na trhu si získal stály segment zákazníkov – obyvateľov tejto obce. Je situovaný hneď vedľa hlavného dopravného ťahu smerom na ČR, čo značí jeho silný potenciál pre získanie ďalších zákazníkov prechádzajúcich touto oblasťou. Je preto potrebné sa po období *doznievajúcej hospodárskej krízy* zamerať na dokončenie rekonštrukcie. V podniku sa pre rozvoj využívajú hlavne vlastné zdroje, pričom sa však vykazuje v účtovníctve vysoký objem dlhodobých záväzkov – väčšinou úvery od iných firiem s nízkou úrokovou sadzbou. Finančná analýza tohto podniku preukázala i záporný vlastný kapitál, čo možno vysvetliť investovaním v minulých rokoch. Spôsobuje ho záporná hodnota výsledkov hospodárenia v minulých rokoch preukázaných v účtovníctve, ktorá je vyrovnávaná postupne vykazovaným ziskom v bežných účtovných obdobiach. Aj napriek pretrvávajúcej hospodárskej kríze podnik vykazuje stabilitu, podľa majiteľa došlo v celkovom hľadáisku k poklesu tržieb, avšak vzrástli tržby za ubytovanie, čo podniku umožnilo predstihnúť konkurentov v ubytovaní.

5 Návrhy a odporúčania

Penzión Poľana disponuje viacerými silnými stránkami potrebnými pre podniky tohto druhu. Pre všetky podniky pôsobiace v oblasti pohostinstva a ubytovania sú hlavnými faktormi úspechu *personál, zákazníci a aktíva spoločnosti*.

Úloha personálu v tomto odvetví je dôležitá z hľadiska ich kladného vzťahu k zákazníkovi. Zaručený úspech pre návratnosť klientely je spojený s ich príjemným správaním, vzhľadom, ochotou a ohľaduplnosťou. Tieto dva protipóly v tomto druhu podnikaní spolu úzko súvisia, nakoľko len na základe ich existencie možno vytvoriť a sledovať svoj podnikateľský cieľ v tomto odvetví.

V penzióne Poľana nemožno hovoriť o narušenom správaní k zákazníkovi. Zamestnanci starostlivo dbajú na požiadavky zákazníkov. Podnik si svoju opätovnú návštevnosť získava hlavne na základe goodwillu, dobrého mena, ktoré si získal práve pozitívnym prístupom svojich zamestnancov k zákazníkovi. Majiteľ na to kladie veľký dôraz.

Pozícia na trhu

Na základe matíc IFE a EFE pre posúdenie stávajúcej pozície podniku na trhu vyplynulo ***stredne silné postavenie*** na trhu a ***stredne odolná*** pozícia voči vonkajšiemu prostrediu podniku. Podľa výsledkov SWOT analýzy hodnotenej na základe subjektívneho pohľadu majiteľa hovoríme o ***stratégii SO***, čo odpovedá ofenzívnej stratégii. Pre tento podnik to možno interpretovať ako vedúce postavenie v odvetví na základe služieb a cien, ktoré poskytuje pre svojich zákazníkov. Podnik sa zameriava svojou cenovou stratégiou na segment zákazníkov strednej a nižšej strednej vrstvy, a to hlavne na domáce obyvateľstvo (stravovanie pre domácich a pracovníkov v lesníctve, stavebníctve), čiže v tomto segmente zákazníkov si drží popredné postavenie. Možno teda hovoriť o stratégii nízkych cien. Počas zimnej sezóny ťaží z lyžiarskych zájazdov a zo spolupráce s miestnym lyžiarskym strediskom Ski Makov. Pre momentálnu situáciu, kedy doznievajú dôsledky krízy, je táto stratégia vyhovujúca, hospodárska kríza dokonca dokázala otočiť aj „druhú“ stranu mince, majiteľ podniku pociťuje intenzívnejšie využívanie ubytovania v danej cenovej relácii v dôsledku znížených príjmov obyvateľstva. Po tejto stránke dokázal ťažiť z tejto pre iné podniky nepriaznivej situácie.

Finančná analýza

Podnik vykazuje vysokú hodnotu aktív a k nim neprimeranú hodnotu zisku. Preto by malo byť pre tento podnik prioritou zamerať sa na ich zvýšenie. Aj napriek ziskovosti podniku vykazuje vo všetkých štyroch analyzovaných rokoch zápornú hodnotu vlastného kapitálu v dôsledku vynaložených investičných nákladov z minulosti. Tým sa hodnota záporného vlastného kapitálu znižuje, avšak návratnosť vynaložených prostriedkov je pomerne nízka. V nasledujúcej tabuľke je zobrazená hodnota vlastného kapitálu počas troch rokov (2006-2008).

Rok	2006	2007	2008
Vlastný kapitál	-245000	-224000	-202728

Tabuľka 5.1 Hodnoty vlastného kapitálu v r. 2006-2008 (v Sk) [vlastné spracovanie na základe interných výkazov podniku]

V roku 2007 došlo k zníženiu zápornej hodnoty vlastného kapitálu o 8,6% oproti pôvodnej hodnote. V roku 2008 to činilo zhruba 9,5% oproti predchádzajúcemu roku. Pri takomto tempe by došlo k vyrovnaní záporných hodnôt za zhruba 10 rokov.

Voľba generickej Porterovej stratégie

Kľúčové faktory úspechu podniku by neboli relevantné, pokiaľ by nepriniesli požadovaný prínos. Tým prínosom možno chápať zvýšenie tržieb, resp. zisku podniku. V rámci stredne dlhého obdobia (3-5 rokov) by sa mal podnik zamerať na stratégiu orientovanú na zvýšenie tržieb a tým aj na možnosť intenzívnejšieho investovania do podniku z vlastných zdrojov. Jednou z ciest je zvýšenie cien, ktoré by však malo byť kompenzované poskytnutím výnimočnej služby. Na základe vyhodnotenej súčasnej situácie stojí za zváženie **stratégia diferenciácie**, t.j. poskytnutie služby výnimočnej z pohľadu zákazníka a odlíšenie sa od konkurencie. V obci fungujú podniky poskytujúce moderné služby, avšak za odpovedajúcu cenu. Podnik Poľana sa zameriava na strednú vrstvu a hlavne domácu klientelu. Pokiaľ by priniesol do podnikania novú službu a patrične by tomu prispôbil aj svoju marketingovú podporu, na ktorú nekladie v súčasnej dobe veľký dôraz, dokázal by získať širší okruh

zákazníkov a dokázal by vylepšiť svoje hospodárske výsledky. Majiteľ si sám uvedomuje dôležitosť inovačných zmien v tomto obore.

Vízia, poslanie a ciele podniku

Každý podnik pre svoje budúce zotrvanie na trhu musí sledovať istú stratégiu zvolenú pre plnenie svojich cieľov. Ciele slúžia k naplneniu poslania podniku. Tie sa však musia priebežne vyhodnocovať. Mali by byť zostavené na základe pravidla SMART (S – stimulujúci, M – merateľný, A – akceptovateľný, R – realizovateľný, T – časovo vymedzený).

Majiteľ si stanovil niekoľko cieľov, ktoré chce dosiahnuť. Manažment penziónu by mal plnenie cieľov dostatočne kontrolovať a sledovať. Víziou podniku je byť úspešný v danom odvetví, udržať si svoje postavenie, príp. zvýšiť svoj podiel na trhu, uspokojovať širokú skupinu zákazníkov. Poslanie v tomto konkrétnom druhu podnikania (ubytovanie, stravovanie) spočíva v uspokojovaní potrieb zákazníkov čo najkvalitnejšími službami reštaurácie a ubytovania. Jednotlivé ciele pre podnik (zvažované v rámci penziónu) stanovené majiteľom sú:

- oddelená kategorizácia na prevádzke reštaurácie (piváreň, reštaurácia) tj. uspokojenie zákazníkov či už strednej alebo nižšej spoločenskej vrstvy (stavební pracovníci, lesní pracovníci),
- zvýšenie kategorizácie ubytovacej časti (rekonštrukcia izieb), výstavba sauny,
- prestavba nevyužitých pivničných priestorov na kolkáreň, bowling alebo bar s diskotékou a pod.,
- dosiahnutie úspory energie a zlepšenie klímy v priestoroch objektu odizolovaním fasády objektu,
- rozšírenie ponuky jedál o pizzu,
- vybudovanie letného výčapu vo dvore za objektom a priestoru pre spoločenské podujatia pod tzv. „holým nebom“ (open air).

Spomedzi uvedených zámerov pre podnik by som odporúčala v ***dlhodobom horizonte*** zvážiť vybudovanie kolkárne a tým využitie pivničných priestorov. V obci Makov túto službu neposkytuje žiadny z konkurentov. Podnik by sa tak zameral na odporúčanú ***stratégiu diferenciácie***. Poskytnutím výnimočnej služby by získal konkurenčnú výhodu. Zohľadnenie tohto zámeru by si však vyžadovalo silnú marketingovú podporu v podobe zavedenia billboardu popri hlavnom dopravnom ťahu, najlepšie pri frekventovanom česko - slovenskom

pohraničí, čo je však nákladný spôsob marketingovej podpory. Internetové stránky tohto penziónu sú najefektívnejšou a najpoužívanejšou formou aktívneho marketingu, takže by sa podnik pri aktualizovaní svojej ponuky o túto službu mal zamerať práve na to.

Nakoľko má podnik vo svojom finančnom portfóliu silnú prevahu *cudzích zdrojov* (i keď len s nízkou úrokovou sadzbou), odporúčaním pre zavedenie tejto inovácie je využitie finančných prostriedkov z fondov EÚ. Jednou z možností je žiadať o nenávratný finančný príspevok v rámci operačného programu ***Konkurencieschopnosť a hospodársky rast***. Uzávierka prijímania žiadostí v *Programe podpory spoločných služieb pre podnikateľov* je 16. 7. 2010. V rámci programu sa však vypisuje pravidelne niekoľko výziev k podávaniu žiadostí. Viac informácií je k dispozícii na stránke <http://www.mhsr.sk/vyzva-na-opatrenie-12--kod-vyzvy-kahr-12vs-1001/132365s>. Odporúčanými spoločnosťami, ktoré poskytujú vybudovanie kolkární, príp. bowlingových centier, sú napr. ***BOWLING & SPORT, s.r.o.***, ***Comax Leisure Slovakia, s.r.o.***, ***SCI spol. s r.o.*** Realizácia výstavby kolkárne by sa mohla viazať už na ***obdobie do 5 rokov***, ale hlavný predpoklad je stanovený na *obdobie nastupujúce po doznievaní hospodárskej krízy*, kedy budú obyvatelia vykazovať väčšiu kúpnu silu a dovoľia si využívať túto službu. Vypracovanie tejto žiadosti si však vyžaduje orientáciu v danej problematike a dostatok informácií k obhájeniu zámeru. V tomto ohľade by bolo možno potrebné zvážiť i vykonanie dotazníkového šetrenia s cieľom posúdenia potenciálneho dopytu po tejto službe.

Dôležitým bodom v procese rozvoja tohto podniku je ***dokončenie rekonštrukcie*** ubytovacej časti penziónu a celkovej vonkajšej fasády budovy penziónu. Pre obec Makov je prínosný vysoký výskyt turistov využívajúcich možnosti športovania v letnom i zimnom období. Sú tu zriadené lyžiarske strediská s výhodnou cenovou ponukou, čo je veľkou konkurenčnou výhodou v porovnaní s inými lyžiarskymi strediskami v okolitých obciach. Táto skutočnosť je významná pre zvýšenie frekvencie využívania ubytovania v obci. Majiteľ penziónu by aj z tohto dôvodu mal zvážiť dokončenie rekonštrukcie ubytovacej časti. Dokončenie realizácie sa stanovuje na ***obdobie do 5 rokov***. Nakoľko sa podnik v tejto oblasti angažuje postupne, pričom využíva vlastné finančné prostriedky, ale aj pôžičky od iných firiem, rekonštrukcia prebieha pomalším tempom. Majiteľ využíva služby domácich remeselníkov podľa odporúčaní miestneho obyvateľstva. Je to úsporné riešenie z hľadiska nákladovosti podniku. Pomalé tempo rekonštrukcie je výrazným nedostatkom a slabou stránkou podniku, preto by sa mal zamerať práve na ňu. Ďalšou možnosťou pre získanie finančných prostriedkov okrem uvedených zdrojov financovania je žiadosť o pôžičku pre

malých podnikateľov s počtom zamestnancov do 50. **Výška úveru** je max. 49 790 eur a min. 1659 eur. Doba splatnosti je od šiestich mesiacov do štyroch rokov. Pri záujme o prijatie úveru treba zvažovať dobu splatnosti, určiť splátkový kalendár (pravidelné mesačné anuitné platby) a samozrejme treba brať do úvahy aj úrokové zaťaženie úveru. Viac informácií o tejto možnosti je uvedených na stránkach EuroInfo na adrese <http://www.euroinfo.gov.sk/index/go.php?id=1180>.

Z krátkodobého hľadiska je veľmi realizovateľný zámer zavedenia **prípravy pizze** v tomto penzióne. V obci ako jediný ponúka túto možnosť penzión Stará fara. Konkurencia v tomto druhu služby teda nie je veľká. Realizácia by mohla prebehnúť do obdobia 1 roka. K realizácii je potrebné zaobstaranie kuchynského vybavenia (pec pre prípravu pizze, lopaty), príp. prijatie kuchára na prípravu pizze.

Pre uskutočnenie tejto investície do podniku sa vykonal prepočet návratnosti investície, ktorý je uvedený v tab. 5.2.

priemerná cena pizze (Sk)	85
predpokladaný počet v ks/ deň	15
tržba za deň (Sk)	1275
surovinové Ná/ks (sk)	45
surovinové Ná/15 ks/deň (Sk)	675
energie/deň (Sk)	45
mzdové Ná/deň (Sk)	300
celkové Ná/deň (Sk)	1020
priemerný ČZ/deň (Sk)	255
priemerný ČZ/mesiac (Sk)	7650
priemerný ČZ/rok (Sk)	91800
cena investície (Sk)	35000
návratnosť (v rokoch)	0,38
návratnosť (v mesiacoch)	4,6

Tabuľka 5.2 Doba návratnosti investície [vlastné spracovanie]

*Údaje boli počítané kvôli prehľadnosti v Sk.

Uvedený prepočet sa vzťahuje na prípravu 1 kusu pizze v špeciálnej peci na jej prípravu, doba pečenia 1 kusu bola stanovená na zhruba 20 min, uvažuje sa denná príprava v počte 15 kusov. Celková doba prípravy bola odhadom stanovená na 300 minút čiže 5 hodín. Hodinová mzdová sadzba bola stanovená na 60 Sk. Pri danom zariadení sa uvažuje o príkone 2500W/ hod. a hodinová sadzba činí 3,6 Sk/ KW. Doba návratnosti bola vypočítaná ako podiel ceny

investície (pece) a priemerného ročného čistého zisku. V prípade prípravy niekoľkých kusov pizze naraz možno predpokladať nárast tržieb za deň, a tým aj zvýšenie čistého zisku na deň. Cena tejto investície bola určená na základe použitia internetu. Informácie o tomto type pece je uvedený na <http://www.gastro-zariadenia.sk/pizzerie-vybavenie/pece-na-pizzu/pec-na-pizzu-pizza-group-akce.html>. Výsledná **doba návratnosti** bola stanovená na **4 mesiace a 18 dní**, čo je pomerne rýchla návratnosť, a preto stojí tento variant za zváženie majiteľom. Ten môže zvážiť nákup typu pece uvedenej na danej internetovej stránke, príp. môže podľa uvedeného spôsobu prepočítať dobu návratnosti akejkolvek inej pre neho výhodnej pece.

Pre podnik je **prvoradé** určiť si cestu rýchlejšieho a efektívnejšieho získania vyšších tržieb pri stávajúcich nákladoch, príp. by sa mal majiteľ **zamerať na kontrolovanie vynaložených nákladov**, nakoľko je vykazovaná ziskovosť taká nízka. Existuje možnosť zvýšenia ceny svojich poskytovaných služieb, čím sa však podnik odkloní od svojej pôvodnej stratégie nízkych cien. Vzhľadom na aktuálny stav rekonštrukcie penziónu by však nárast ceny mohol spôsobiť pokles dopytu po službách, čo by malo pre podnik ešte fatálnejšie dôsledky. Pre zvýšenie tržieb je potrebné v prvom rade **viac upozorniť na ponuku svojich služieb** a i naďalej klásť dôraz na pozitívny prístup k zákazníkovi. V krátkom období by sa malo zamerať hlavne na zvýšenie povedomia o svojich službách prostredníctvom letákov a o to **intenzívnejšie** v prípade možného zavedenia pizze v jedálnom lístku podniku. Letáky je výhodné vypracovať i vlastnou pomocou, netvorili by až tak vysokú nákladovú položku. Takisto je *realizovateľným riešením pre zvýšenie tržieb usporadúvanie diskoték*, čo by znamenalo prilákanie zákazníkov aj z niektorých okolitých obcí, v ktorých sa takéto možnosti nevyskytujú. Podnik Poľana má k tejto príležitosti k dispozícii využiteľnú spoločenskú miestnosť. V obci ako jediný poskytuje organizovanie diskoték penzión Makov, ktorý je však situovaný na opačnom konci obce. Ďalej stojí za zváženie možnosť *zabezpečenia stravovania pre miestny domov dôchodcov*, pričom je v tomto smere potrebné nadviazať spoluprácu s miestnou samosprávou.

Zvýšenie cien svojich služieb by bolo možné v prípade dokončenej rekonštrukcie, čo by však vyžadovalo získanie dostatočného kapitálu. *Potenciálne možnosti získania potrebného kapitálu okrem obchodných úverov a zvažovanej pomoci z prostriedkov EÚ:*

- Nakoľko je v podniku **jeden zo spoluvlastníkov** zároveň majiteľom ďalšieho ubytovacieho zariadenia v obci, je možné zvažovať prípadnú finančnú pomoc i z prostriedkov náležiacich tejto podnikateľskej jednotke.

- Za zváženie stojí i možnosť **prijatia tichého spoločníka** do podniku. Uzavretím zmluvy o tichom spoločenstve nevzniká žiadny nový subjekt, jedná sa o záväzkový vzťah, ktorého podmienkou je písomne uzavretá zmluva, a to medzi podnikateľom a druhou stranou, ktorou môže byť podnikateľský subjekt ale aj občan – fyzická osoba. Tichý spoločník poskytuje určitý vklad podnikateľovi, čím mu vzniká na základe zmluvy právo na podiel na zisku ale aj povinnosť zníženia vkladu o podiel na strate, pričom nie je povinný ho ďalej dopĺňať. V prípade dosiahnutého zisku sa jeho vklad opäť zvyšuje o podiel na zisku. Tichý spoločník sa nezúčastňuje priamo na výkone podnikateľskej činnosti. V tomto prípade je však *málo pravdepodobná úspešnosť získania tichého spoločníka*, nakoľko podnik vykazuje nízke zisky a figurujú v ňom traja spoločníci.

Posledným variantom, ako riešiť stávajúcu situáciu, je *z dlhodobého pohľadu predaj spoločnosti* za aktuálnu trhovú cenu. Uchádzač o kúpu disponujúci vysokým objemu kapitálu by mohol dosiahnuť rýchlejší rozvoj podniku. Odpredaj podniku by mohol pre súčasných spoločníkov znamenať oslobodenie sa od súčasných vykazovaných záväzkov a získanie prostriedkov využiteľných pre založenie novej spoločnosti. Majiteľ sám nevylučuje možnosť prípadného odpredaja podielov potenciálnym investorom.

Akékoľvek odporúčanie a zváženie realizácie zamýšľaných cieľov závisí vždy na zhodnotení aktuálnych podmienok v obci, zohľadnení štátnej politiky v danej oblasti či ekonomickej situácii. Hospodárska kríza pripravila mnohé podniky o ich zvažované zámery, ovplyvnila výsledky hospodárenia, príp. donútila mnohé podniky bankrotovať.

6 Záver

Stratégia podniku má byť cieľovým záujmom každého podniku v dodržiavaní a sledovaní určitých postupov pre zlepšenie postavenia na trhu. Obecne je vyjadrením podnikových zámerov a cieľov pre budúcnosť podniku. Stratégia však musí ísť v súlade s meniacimi sa podmienkami v podnikaní, ktorým sa podniky musia prispôsobovať. Udáva smer budúceho postavenia podniku a vychádza v súlade s podnikovou víziou, poslaním a jednotlivými cieľmi. Úspešnosť jednotlivých realizovaných krokov podľa stanovenej stratégie by mala byť neustále kontrolovaná manažmentom podniku.

Cieľom diplomovej práce bolo podať návrh pre strategický rozvoj podniku. K podaniu návrhov sa vychádzalo z jednotlivých analýz momentálnej situácie podniku, pričom sa v nich hodnotili vybrané faktory makrookolia podniku, mezzookolia a interného okolia podniku.

Odporúčaná stratégia podniku na trhu sa vyhodnotila podľa Porterovej generickej stratégie spomenutej už v teoretickej časti a takisto sa určila pre podnik vychádzajúca stratégia vyplývajúca z matice SWOT analýzy.

Pre podnik bolo navrhnuté zvolenie *diferenciačnej* stratégie, ktorá spočíva v zavedení unikátnej služby, ktorá podnik odlíši od konkurencie a umožní mu získať širší okruh zákazníkov. Touto stratégiou by sa mal začať orientovať do obdobia 5 rokov, avšak na zreteľ treba brať doznievajúce obdobie hospodárskej krízy a kúpnu silu zákazníkov. Momentálne sa podnik orientuje na strednú vrstvu obyvateľstva a prevažne domácu klientelu, teda možno hovoriť o stratégii nízkych cien. V tomto segmente zákazníkov si drží popredné miesto v obci, vystihuje ho stratégia SO (ofenzívna), z čoho vyplýva aj dôležitosť udržania si konkurenčných výhod. Táto stratégia je momentálne vyhovujúca i z hľadiska trvania hospodárskej krízy, ktorá sa preukázala vo viacerých analyzovaných faktoroch negatívne, avšak podniku priniesla zvýšenie tržieb z ubytovacích služieb vďaka zvolenej cenovej úrovni.

Za najvýznamnejší z uvažovaných návrhov možno považovať dokončenie rekonštrukcie ubytovacej časti penziónu do obdobia 5 rokov, nakoľko sa penzión nachádza vo významnej oblasti cestovného ruchu, má výhodnú polohu v obci hneď vedľa hlavného dopravného ťahu smerom na Českú republiku a konkurencia je po stránke inovačného tempa v modernizácii na silnej pozícii. K tomu je potrebné zvážiť možnosti získania kapitálu pre inováciu podniku. Z dlhodobého pohľadu nie je vylúčená ani možnosť odpredaja podniku budúcemu majiteľovi a získanie finančných prostriedkov pre súčasných spoločníkov pre založenie novej spoločnosti, príp. odpredaj podielov budúcim investorom.

Akokoľvek uvažované zámery majiteľa penziónu stoja za bližšie analyzovanie, posúdenie a zohľadnenie momentálnej situácie na trhu a v ekonomike v dobe, kedy o zmenách a inováciách v podniku uvažuje.

Prácu tvorí úvod, teoretická časť, charakteristika podniku, časť zameraná na analýzu podniku, kapitola pre návrhy a odporúčania a záver.

Teoretická časť prináša pohľad na obecné fungovanie malých a stredných podnikov, konkurencieschopnosť a stratégiu spoločností, strategické riadenie, prehľad Porterových generických stratégií a jednotlivých analýz použitých v práci.

V kapitole zameranej na analýzu súčasného stavu sa použili metódy zamerané na analýzu jednotlivých okolí podniku. Pri hodnotení faktorov makrookolia podniku sa využila PEST analýza podniku, ktorá zohľadňovala faktory *politické a legislatívne*, ako vstup SR do eurozóny, vplyv globálnej finančnej krízy, právne predpisy pre podnikateľov, vývoj minimálnej mzdy, štátna politika pre oblasť cestovného ruchu, *ekonomické* – inflácia, HDP, vývoj nezamestnanosti ako na Slovensku tak i v okrese Čadca, porovnával sa vývoj tržieb v ubytovaní a reštauráciách a takisto aj priemerná nominálna a reálna mesačná mzda v danom odvetví. Zo *sociálnych* faktorov sa uviedol demografický vývoj v okrese Čadca zohľadňujúci počet obyvateľov, prírastok resp. úbytok obyvateľstva, podiel obyvateľov v stanovených vekových kategóriách a vzdelanostná úroveň v okrese. V rámci *technologických* faktorov sa posúdili možnosti inovácií pre podniky v tomto odvetví, zdôraznila sa potreba informačnej základne pre komunikáciu. *Ekologické* kritérium bolo zamerané na prehľad základných koncepcií pre monitoring a sledovanie aktuálneho stavu znečistenia ovzdušia. Pre analýzu mezzoprostredia podniku bola vybraná Porterova analýza konkurenčných síl, kedy sa hodnotili jednotlivé segmenty tohto modelu, ako zákazníci, dodávatelia, substitúty, potenciálni konkurenti a konkurencia v odvetví. Interné prostredie t.j. mikrookolie podniku bolo hodnotené z hľadiska finančnej analýzy podniku, ktorej súčasťou sú aj interné finančné výkazy podniku. Záverečnou metódou, ktorá je akousi syntézou výsledkov predchádzajúcich analýz, bola strategická SWOT analýza, ktorá bola doplnená o matice IFE a EFE použité pre posúdenie momentálnej situácie podniku na trhu. Samotná SWOT analýza podniku vychádzala zo subjektívneho pohľadu majiteľa na dané faktory.

Zoznam použitej literatúry

Knižné tituly:

1. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
2. DAVID, Fred R. *Strategic Management*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. xxxii, 875 s. ISBN 0-13-080785-0.
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
4. HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
5. HRDÝ, M.; HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
6. JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.
7. KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
8. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
9. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
10. SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
11. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepr. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
12. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.

13. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
14. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Zborníky:

15. Vytváříme a realizujeme strategii prosperity. *Podnikáme na náročných trzích III*. Praha: Průmysl a obchod, Profit a Haufe 1992, s. 408. ISBN 80-85603-14-4.

Ostatné publikácie:

16. MARČIŠOVÁ, K. *Posouzení specifík malého podniku v oblasti služeb*. Bakalářská práce. Ostrava, 2008. 47 s.

Internetové zdroje:

17. Alkohol: Od 1. marca sa zvýši daň z liehu, prísnejšia bude aj jeho kontrola. *Európska databanka. Business to business information provider* [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.edb.sk/sk/spravy/alkohol-od-1-marca-sa-zvysi-dan-z-liehu-prisnejsia-bude-aj-jeho-kontrola-a2234.html>>.
18. Cenník. *Penzión Stará fara* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.starafara.sk/?cennik.html>>.
19. Cenník. *Ski Makov* [online]. 2010 [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://skimakov.sk/Default.aspx?jazyk=sk&strana=cennik>>.
20. Cenník. *Zóna Snow Makov – Kasárne* [online]. 2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.zona-snow-makov.sk/>>.
21. Ceny. *Penzión Adam* [online]. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.penzion-adam.eu/index.php/ceny>>.
22. ČAJKO, J.; DANKO, Š. a kol. *Prehlásenie Charty na podporu rozvoja cestovného ruchu Slovenska (Charty priemyslu turizmu Slovenska)* [online]. 2006, April [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.tourist-channel.sk/.../Charta-na-podporu-rozvoja-cestovneho-ruchu-Slovenska-13-4-2006.doc>>.

23. Erb a symbolika obce. *Oficiálne stránky obce Makov* [online]. 2010. Dostupný z WWW: <http://www.makov.sk/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=215>.
24. Euroekonom.cz. *Ekonomický portál* [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-slovensko-data.php?type=slovensko-minmzda-rok>>.
25. Euroekonom.cz. *Ekonomický portál* [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/ekonomika-slovensko.php>>.
26. Fotogaléria. *Penzión Pol'ana* [online]. 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://penzionpolana.sk/pages/fotogallery.html>>.
27. FRIEDEL, L.; JUŘÍČEK, P. Tvorba a řízení strategie. Bestpractices [online]. [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <http://bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_theorie.doc>.
28. GEIST, R. Kríza a malé a stredné podniky. *Podpora podnikania na dosah ruky* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=282&lang=sk>>.
29. História. *Oficiálne stránky obce Makov* [online]. 2010 [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <http://www.makov.sk/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=29&Itemid=174>.
30. HUTTMANOVÁ, E. Súčasný stav, možnosti podpory a rozvoja malých a stredných podnikov na Slovensku [online]. 2009, no. 8 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/11.pdf>.
31. KLINDA, J.; LIESKOVSKÁ, Z. a kol. Správa o stave životného prostredia Slovenskej republiky v roku 2008. *Slovenská agentúra životného prostredia* [online]. 2009 [cit. 2010-03-23]. Dostupný z WWW: <http://enviroportal.sk/pdf/spravy_zp/2008-sk/Sprava_2008.pdf>. ISBN 978-80-88833-53-6.

32. Letecký snímok obce Makov. *Oficiálne stránky obce Makov* [online]. 2010. Dostupný z WWW: <<http://www.makov.sk/images/stories/mapa/makovv.jpg>>.
33. Mapa obce Makov. *Oficiálne stránky obce Makov* [online]. 2010. Dostupný z WWW: <<http://www.makov.sk/images/stories/mapa.doc>>.
34. Mapa strediska. *Zóna Snow Makov - Kasárne* [online]. 2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.zona-snow-makov.sk/>>.
35. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. Upravené nové znenie návrhu Inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013 [online]. 2007, marec [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.sea.gov.sk/inovacie/subory/inovacna_strategia.pdf>.
36. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny [online]. 2010. Dostupný z WWW: <<http://www.employment.gov.sk/>>.
37. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2008 [online]. 2009, [cit. 2010-03-13]. Dostupné z WWW: <http://www.nadsme.sk/mediafiles//Publikacie/Stav_MSP_2008.pdf>.
38. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania 2006 [online]. 2007, no. 96 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <http://www.nadsme.sk/mediafiles//Publikacie/Stav_MSP_06.pdf>. ISBN 978-80-88957-44-7.
39. Náš región, Žilinský kraj. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/ZA/E_publikacia/za_nasregion.pdf>. ISBN 978-80-8121-033-4.
40. Nová stratégia rozvoja cestovného ruchu Slovenskej republiky do roku 2013 [online]. 2008, Január. [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.economy.gov.sk/zaverecne-stanovisko/130544s>>.

41. Novela zákona o DPH platná od 1. januára 2010. *Accace.eu. Váš partner pre strednú a východnú Európu* [online]. 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.accace.eu/uvodna-strana/novela-zakona-o-dph-platna-od-1-januara-2010>>.
42. Obrázok strediska. *Ski Makov* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.skimakov.sk/Default.aspx?jazyk=sk&strana=stredisko>>.
43. Obrázky ubytovania. *Penzión Makov* [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.penzionmakov.sk/sites/ubytovanie.html>>.
44. PLÁVKA, I.; KLČO, V. Interaktívny graf: Vývoj nezamestnanosti na Slovensku, 1997 až 2009 [online]. 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.sme.sk/c/4363530/interaktivny-graf-vyvoj-nezamestnanosti-na-slovensku-1997-az-2009.html>>.
45. ROČKÁR, M. Neistota 2010: Ekonomiky sa budú opäť učiť chodiť. *Aktuálne. sk* [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1198600>>.
46. SWOT analýza regiónu Kysuce. *Regionálna rozvojová agentúra Kysuce* [online]. 2010 [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <http://www.rrakysuce.sk/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=15&Itemid=22>.
47. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk>>.
48. TURKOVIČOVÁ, D.; HUCÍKOVÁ, T. *Štatistika cestovného ruchu za obdobie I.-XII. 2009* [online]. 2010, marec [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.mhsr.sk/statisticke-informacie-5587/127272s>>.
49. Ubytování "APARTMÁNY U MEDVĚDÍKA", Makov – Čierne SK [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.apartmanyumedvedika.cz/>>.
50. VLADÁR, J. Nezamestnanosť na Slovensku zaznamenala prudký nárast [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://zumag.ku.sk/new/?p=12381>>.

51. Základné tendencie vývoja hospodárstva SR v decembri a za rok 2009. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2010, február [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=20815>>.

Zoznam skratiek

a pod. – a podobne

a.s. – akciová spoločnosť

BL – bežná likvidita

CR – cestovný ruch

ČZ – čistý zisk

DPH – daň z pridanej hodnoty

FM_k – krátkodobý finančný majetok

hod. - hodina

CHKO – chránená krajinná oblasť

IS – informačný systém

JASPI – Jednotný automatizovaný systém právnych informácií

km² – kilometre štvorcové

ks - kus

KW - kilowatt

KZ – krátkodobé záväzky

MSP – malé a stredné podniky

mil. - milióny

napr. – napríklad

Ná - náklady

NBS – Národná banka Slovenska

OA – obežné aktíva

OECD – Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)

OL – okamžitá likvidita

p. b. – percentuálny bod

PeL – peňažná likvidita

PL – pohotová likvidita

PP – peňažné prostriedky

príp. – prípadne

resp. – respektíve

ROI – rentabilita vloženého kapitálu (return on investment)

ROA – rentabilita aktív

ROE – rentabilita vlastného kapitálu (return on equity)

ROS – rentabilita tržieb (return on sales)

Sk – slovenská koruna

SR – Slovenská republika

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

tis. – tisíc

t.j. – to je

tzv. – takzvaný

ÚSES – územný systém ekologickej stability

VZN – všeobecné záväzné nariadenie

VZPS – výberové zisťovanie pracovných síl

W - watt

ZÁS - zásoby

ŽP – životné prostredie

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Prílohy

Príloha č. 1 Pasportizácia podnikateľského prostredia.

Príloha č. 2 Letecký snímok a znak obce Makov.

Príloha č. 3 Poloha obce Makov na mape.

Príloha č. 4 SWOT analýza územia regiónu Kysuce.

Príloha č. 5 Lyžiarske strediská v obci Makov.

Príloha č. 6 Cenník ubytovacích služieb penziónu Poľana.

Príloha č. 7 Fotogaléria penziónu Poľana.

Príloha č. 8 Vývoj nezamestnanosti v jednotlivých mesiacoch v r. 2005-2008 v okrese Čadca.

Príloha č. 9 Demografický vývoj základných vekových kategórií v Žilinskom kraji a v SR
+ prognóza.

Príloha č. 10 Finančné prostriedky vynaložené na monitoring ŽP.

Príloha č. 11 Popis konkurenčných ubytovacích resp. stravovacích zariadení v obci Makov.

Príloha č. 12 Finančná analýza podniku.